



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

**University of Lapland**



This is a self-archived version of an original article. This version usually differs somewhat from the publisher's final version, if the self-archived version is the accepted author manuscript.

## Henkilöstöjohtaminen sote- ja maakuntauudistuksissa – vahvaa suunnitelmallisuutta ja ihmisläheistä johtajuutta

Vakkala, Hanna

*Published in:*  
Työn tuuli

Julkaistu: 29.11.2016

*Document Version*  
Julkaistu PDF-muodossa, tunnetaan myös nimellä tietueversio

*Citation for pulished version (APA):*  
Vakkala, H. (2016). Henkilöstöjohtaminen sote- ja maakuntauudistuksissa – vahvaa suunnitelmallisuutta ja ihmisläheistä johtajuutta. *Työn tuuli*, (2), 36-47.

# Työn 2 | 2016 tuuli

**”Julkisen sektorin  
johtamisen haasteet”**



# Työn 2 / 2016 tuuli

## **Työn Tuuli -aikakauskirjan toimitusneuvosto:**

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Antti Kirjavainen, perustajajäsen, Flowa Oy

Riitta Viitala, professori, Vaasan yliopisto

Kristiina Mäkelä, professori, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu

Virpi Einola-Pekkinen, kehittämisspäälikkö, VM

Pentti Sydänmaanlakka, perustajapartneri, Pertec Consulting Oy

Marita Salo, Henkilöstöjohtoon ryhmä - HENRY ry, toiminnanjohtaja

Ulkoasu ja kannet: Marsa Pihlaja | Taitto: Pirta Mikkola

Kustantaja: Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry

ISSN 2343-2055

25. vuosikerta

## **Tässä numerossa:**

### **Matti Vartiainen**

4 .....Pääkirjoitus: Julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen haasteet

### **Miikka Huhta**

7 .....Julkisen sektorin työnantajakuva

### **Jukka Lipponen, Janne Kaltiainen ja Olli-Jaakko Kupiainen**

16 .....Miten organisaatiofuusio voisi onnistua: luottamus, oikeudenmukaisuus, uhan kokemukset ja yhteenkuuluvuus

### **Terttu Pakarinen**

28 .....Henkilöstöjohtaminen ja kokeilukulttuuri ne yhteen soppii?

### **Hanna Vakkala**

36 .....Henkilöstöjohtaminen sote- ja maakuntauudistuksissa  
– vahvaa suunnitelmallisuutta ja ihmisläheistä johtajuutta

### **Ilkka Luoma ja Suvi Melender-Lågland**

48 ....Muutosjohtaminen Soite-kuntayhtymässä

### **Maarit Hildén**

53 .....Luovuuden ja vuorovaikutuksellisen energian vapauttaminen tulevaisuuden työn käyttöjärjestelmäksi

### **Johanna Kiesiläinen-Riihelä**

56 .....Työtilat ovat monesti hyödyntämätön resurssi organisaatioiden kehittämisessä

### **Sinimaaria Ranki**

63 .....Kun korkeakoulujen johtamismaisema muuttui

### **Elias Pekkola, Jussi Kivistö, Taru Siekkinen, Jussi Välimaa ja Lars Geschwind**

71 .....Yliopistot uudistuvat, uudistuuko henkilöstöjohtaminen?

### **Alain Lefebvre**

87 .....The challenges of managing human resources in European Union agencies

## pääkirjoitus

Matti Vartiainen



# Julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen haasteet

Julkinen sektori on muutoksen kourissa, kuten kaikki tiedämme. Se on ollut sitä jo vuosikaudet. Väki on vähentynyt valtiolla, kuntia on yhdistetty ja yhdistetään, ja yliopistoista on tehty kvasivapaita. Näiden alueiden työnantajakuva on muuttunut ja hämartyntynyt muutosten sekä niiden synnyttämien haasteiden vauhdittamina. Tämän Työn Tuulen aiheena ovat muutosten synnyttämät haasteet Henry-näkökulmasta. Toisin sanoen, miten henkilöstöjohto ja henkilöstö voivat haasteisiin vastata kekseliäillä ja kestäväillä tavoilla. Kenties ihmislähtöisesti voidaan kehittää ja ottaa käyttöön uusia organisaatorakenteita, johtamis- ja toimintatapoja, niin että voittajia löytyy organisaatioiden kaikista osista.

Tämän numeron kirjoitukset käsittelevät julkisen sektorin työnantajakuva, organisaatiofuusioita, myllerryksessä olevia kuntia ja niiden muutosjohtamista, työpaikkojen kokonaiskehittämistä käyttämällä vipusimena henkilöstön energiaa ja toimitilojen muuttamista, ”puolivaltiollisten” korkeakoulu- ja yliopistoinstituutioiden johtamishaasteita sekä henkilöstöjohtamista EU:n virastoissa. Yhdessä

artikkelit antavat kattavan kuvan meneillään olevista muutoksista, niiden kirvoittamista haasteista ja joistakin tavoista puuttua henkilöstöjohtamisen aloitteiden ja toimien avulla näihin haasteisiin.

**MIKKO LEHTO** avaa artikkelissaan ’Julkisen sektorin työnantajakuva’ sen sisältöä ja käsitteitä. Työnantajakuvan syntyyn vaikuttavat ainakin työnantajan maine ja imago, sen tarjoama sosiaalinen ympäristö, palkkaus ja etenemismahdollisuudet sekä työn sisältö ja vaatimukset. Halusipa tai ei, organisaatiolla on ’työnantajakuvansa’ eli havaitisijalle syntyvä mielikuva siitä, millainen työpaikka organisaatio on. Lehto toteaa julkisen sektorin työnantajakuvan tutkimusten mukaan heikentyneen viime vuosina joitakin julkisen sektorin toimijoita lukuun ottamatta. Kehittämismahdollisuuksia kuitenkin on.

**JUKKA LIPPONEN, JANNE KALTIAINEN** ja **OLLI-JAAKKO KUPIAINEN** nostavat artikkelissaan ’Miten organisaatiofuusio voisi onnistua: luottamus, oikeudenmukaisuus, uhan kokemukset ja yhteenkuuluvuus’ esille sen onnistumisen

een ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Heidän mukaansa fuusioiden onnistuminen ja epäonnistuminen selittyvät pääasiassa inhimillisistä ja työntekijöiden näkökulmiin liittyvistä tekijöistä. He neuvovat panostamaan erityisesti kolmeen asiaan: menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteiden noudattamiseen muutoksen aikana, uhan kokemusten hallintaan, koska fuusio synnyttää epävarmuutta, ja myönteisen arvion rakentamiseen johdon luotettavasta toiminnasta. Näiden tekijöiden huomioimisesta syntyy onnistumisten perustana oleva samastuminen uuteen organisaatioon. Havainnot perustuvat kolmeen kirjoittajien Suomessa tekemään laajaan tutkimukseen. Päätelmien tueksi siis löytyy vakuuttava evidenssi, jolle johtaminen kannattaa rakentaa.

**TERTTU PAKARINEN** luo artikkelissaan 'Henkilöstöjohtaminen ja kokeilukulttuuri ne yhteen soppii?' systeemiteoreettisen perustan kuntakentän kehittämisen lähtökohdaksi henkilöstöjohtamiselle. Tämän useista peruskivistä muodostuvan toimenpidekokonaisuuden avulla on mahdollista siirtyä kunnissa kokeilukulttuuriin, jolla tarkoitetaan erilaisten lähestymistapojen ja kokeilujen asiakaslähtöistä toteuttamista sekä niistä oppimista. Näin päästään kirjoittajan mukaan eroon suunnittelukulttuurista, jossa päämäärä, tavoitteet ja keinot tavoitteisiin pääsemiseksi ovat tarkkaan jo etukäteen määritellyt. Tämä toimintatapa karahtaa usein kiville, koska todellisuus ja toimintaympäristö ei vastaakaan tarkkaa suunnitelmaa. Henkilöstöammattilaisilla on kokeilevassa kehittämisessä erityisrooli aineettoman pääoman ja ihmistiedon ammattilaisina.

**HANNA VAKKALA** kirjoittaa artikkelissaan 'Henkilöstöjohtaminen sote- ja maakuntauudistuksissa – vahvaa suunnitelmallisuutta ja ihmisläheistä johtajuutta' psykologisten sopimusten merkityksestä organisaatiouudistuksissa. Psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan kirjoittamatonta yhteisymmärrystä esimie-

hen ja työntekijän välillä työhön ja suoriutumiseen liittyvistä odotuksista ja kompensatioista. Kirjoituksessa tarkastellaan henkilöstöjohtamista valmisteilla olevissa sote- ja maakuntauudistuksissa sekä organisaatio- tasolla että työyhteisöissä. Työyhteisöjen henkilöstöjohtamista käsitellään ihmisläheisenä johtamistyylinä, johon kohdistuu muutostilanteissa erityisiä painotuksia ja tarpeita.

**ILKKA LUOMAN** ja **SUVI MELENDER-LÄGLANDIN** artikkeli 'Muutosjohtaminen Soite-kuntayhtymässä' on tavallaan jatkoa Pakarisen mallille ja Vakkalan esittämälle lähestymistavalle esittelemällä esimerkin Keski-Pohjanmaalla toteutetusta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisesta. He kuvaavat uuden sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymän perustamisen lähtökohdat ja organisaatiomallin rakentamisen periaatteet. Niistä erityisen keskeisiä heidän mukaansa ovat selkeä muutosprojektiorganisaatio, avoin tiedottaminen, luottamuksen rakentaminen osapuolten välille ja henkilöstön osallistaminen. Uuden kokonaisuuden on määrä aloittaa toimintansa tulevan vuoden 2017 alussa.

**MAARIT HILDÉNIN** kirjoitus 'Luovuuden ja vuorovaikutuksellisen energian vapauttaminen tulevaisuuden työn käyttöjärjestelmäksi' jatkaa edellisten kirjoitusten teemaa pohtimalla mahdollisuuksia edistää muutoksia poistamalla niiden edessä olevia inhimillisiä esteitä. Hän nimeää johtamisen edellytyksiksi rohkean asenteen sekä tahdon ja kyvyn nostaa ihmiset muutosten keskiöön. Oletan hänen tarkoittavan henkilöstön lisäksi myös ns. loppukäyttäjii. Heissä olevan luovan potentiaalin vapauttaminen edellyttää Hildénin mukaan "... turvallista, pelosta vapaata ilmapiiriä sekä siirtymistä hierarkioista ja siiloista verkostomaiseen toimintatapaan." Tämä on teema, joka tulee esille myös Lipposen ym. kirjoituksessa.

**JOHANNA KIESILÄINEN-RIIHELÄ** valottaa Senaatti-Kiinteistöjen roolia työympäristöjen ja

toimitilojen kehittämisessä artikkelissaan 'Työtilat ovat monesti hyödyntämätön resurssi organisaatioiden kehittämisessä'. Olisi täysin väärin supistaa artikkelin anti vain fyysisten tilojen kehittämisperiaatteiden kuvaukseksi, sillä kysymyksessä on paljon monivivahteikkaampi kokonaisuus. Fyysisten tilojen kehittäminen nimittäin mahdollistaa myös työn tekemisen tapojen ja käytäntöjen, tietojärjestelmien ja työn organisoinnin kehittämisen. Tämä mahdollisuus tosin usein jätetään käyttämättä siloutuneen kehittämisasiantuntijuuden takia; työympäristöjä, työprosesseja, organisaatiota, ja tietojärjestelmiä edelleen usein kehitetään toisistaan erillisinä hankkeina. Artikkelin esittelee Senaatin toimintamallin näiden asioiden yhteiskehittämiseksi.

**SINIMAARIA RANKI** siirtyy artikkelissaan 'Kun korkeakoulujen johtamismaisema muuttui' erityislaatuiseen korkeakoulujen ja yliopistojen maailmaan, joka sijaitsee jossakin julkisen ja yksityisen sektorin välimaastossa. Tätä välitilassa olevaa rakennelmaa kuvaa taloudellinen riippuvuus julkisen sektorin rahoituksesta ja erityislaatuinen, hierarkkinen, manageriaalinen, teollisen ajan suorituksen johtamiseen perustuva johtamisjärjestelmä. Rankin kirjoitus lähestyy yliopistojen ja korkeakoulujen johtamista niiden ylimmän johdon näkökulmasta ja kokemina. Perustana hänellä on toteuttamansa johdon haastattelututkimus. Hän ehdottaa etenemistä kokeilukulttuurin hengessä ja valtakunnallisen toimintamallin kehittämistä strategisen johtamisen konseptin kehittämisen tueksi.

**ELIAS PEKKOLAN, JUSSI KIVISTÖN, TARU SIEKISEN, JUSSI VÄLIMAAN ja LARS GESCHWINDIN** kirjoitus 'Yliopistot uudistuvat, uudistuuko henkilöstöjohtaminen?' käsittelee erityisesti yliopistoja ja henkilöstöjohtamista. Kirjoitus rakentuu vankan, kolmen aineiston analyysiin perustuvan tutkimuksen varaan. Aineisto kerättiin yliopistojen hierarkian eri toimijoilta opetuksessa ja tutkimuksessa sekä niiden tuessa. Kir-

joitus tarjoaa kattavan kuvauksen käytössä olevasta uramallista ja siihen liittyvistä rekrytointikäytännöistä, palkkauksesta sekä niihin liittyvistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä. He päättävät kirjoituksensa osuvasti: "Yliopistojen menestys ei kuitenkaan ratkea pitkässä juoksussa vain professorien rekrytoinneilla. Avainasemassa tässä on koko henkilöstöä koskeva hyvä henkilöstöpolitiikka."

Lehden viimeisenä artikkelina on **ALAIN LEFEBVREN** 'The challenges of managing human resources in European Union agencies'. Kirjoitus perustuu tekijänsä lähes kahdenkymmenen vuoden työskentelyyn EU:n virastoissa. Hän toteaa HR:n roolin myös niissä muuttuvan nopeasti sääntelyperusteisesta strategisen johtamisen suuntaan. Hän kuvailee havainnollisella tavalla esimerkiksi palkan määrittämiseen ja työsuhteisiin liittyviä käytäntöjä sekä niiden haasteita. Hänen mukaansa EU:n virastojen HR-käytännöissä verrattuna kansainvälisten yritysten käytäntöihin ei viime kädessä ole suuria eroja.



Julkisella sektorilla eli valtiolla ja kunnissa sekä niistä äskettäin erkaantuneissa organisaatioissa työskentelee satoja tuhansia työntekijöitä. Näin niissä tapahtuvat rakenteelliset ja toimintapamuutokset ovat haasteita suurelle joukolle henkilöstöammattilaisia. Ne tarjoavat paitsi haasteita myös mahdollisuuksia kehittää ja soveltaa ammattiosaamista työn tuottavuutta ja hyvinvointia edistävillä tavoilla. Kirjoitukset nostavat esille keskeiset julkisen sektorin henkilöstöjohtamisen haasteet, joista keskeisin juuri nyt on muutoksen hallinta. Ja muutos julkisella sektorilla ja sen lähellä olevilla aloilla tulee arvatenkin jatkumaan myös seuraavat kymmenen vuotta.

Kaiken kaikkiaan käsillä on jälleen kiintoisa ja ajankohtainen Työn Tuuli. Mukavia lukuhetkiä joulun seuduksi ja tulevaisuuden juhluvuodeksi 2017! ■





## Julkisen sektorin työnantajakuva

Työnantajakuva on tärkeätä sekä julkisille että yksityisille organisaatioille. Hyvällä työnantajakuvalla voidaan saavuttaa monia etuja, kuten parantaa henkilöstön sitoutumista ja pienentää rekrytointikustannuksia. Yksin henkilöstöosaston resurssit eivät usein riitä, koska kosketuspisteitä työnantajakuvalle on niin monia. Organisaation henkilöstö-, viestintä- ja markkinointiosastojen voimavarat, osaaminen ja viestintäkanavat on järkevää yhdistää myös työnantajakuvan kehittämistyöhön. Organisaation valitseman työnantajalupauksen on kuvattava sitä aidosti, ja se on tunnettava myös HR-osaston ulkopuolella. Lisäksi eri HR-prosessien on lunastettava työnantajalupaus omalta osaltaan. Julkisen sektorin organisaatioiden on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, millaisilla tekijöillä ne pyrkivät erottautumaan muista organisaatioista, jotka pyrkivät rekrytoimaan samoja osaajia.

### Johdanto

Kaikilla organisaatioilla sellainen on – haluttiin tai ei. Tämä uhka tai mahdollisuus on *työnantajakuva* eli käsitys siitä, millainen työpaikka organisaatio on. Vaikka työnantajakuva pohjautuu pitkälti mielikuviin organisaatiosta ja siihen vaikuttaa merkittävästi mm.

uutisointi organisaatiosta, on työnantajakuvaa mahdollista kehittää toivottuun suuntaan. Voimakas keino työnantajakuvan johdonmukaiseen ja pitkän aikavälin kehittämiseen mielikuvista enemmän faktoihin perustuvaksi on työnantajalupauksen kirkastaminen. Eli käytännössä selvitetään ja muotoillaan lupaukseksi se, mitä niin nykyiset kuin mahdolliset tu-



levat työntekijät voivat organisaatiolta odottaa työnantajana ja toisaalta mitä asioita työnantaja odottaa työntekijöiltään.

*Työnantajalupaus* on erinomainen keino niin koko organisaation viestintätoimenpiteiden kuin HR-prosessien yhdenmukaistamiseen. Sen avulla voidaan varmistaa erilaisten työnantajakuvaan kosketuspisteiden, kuten esimerkiksi rekrytointiviestinnän, sisäisen viestinnän ja vaikkapa suorituksen johtamisen prosessin, olevan linjassa toistensa kanssa ja viestivän samoja asioita työnantajasta. Lisäksi hyvin tehdyn ja kohderyhmäkohtaisesti mietityn työnantajalupauksen avulla voidaan varmistaa, että organisaatiosta nostetaan esiin niitä merkityksellisiä ja rekrytointikilpailijoista erottavia asioita, jotka kiinnostavat juuri siinä tilanteessa olennaisinta kohderyhmää. Työnantajakuvaan kehittämisessä onkin tärkeitä, että ei pyritä samalla viestillä vaikuttamaan kaikkiin sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin, vaan viestinnän sisältöä ja viestintätapaa muokataan kohderyhmien mieltymysten mukaan.

Tässä artikkelissa käsitellään työnantajakuvaan liittyviä käsitteitä, erilaisia näkökulmia työnantajakuvaan kehittämiseen sekä syitä työnantajakuvaan kehittämiseen. Lisäksi syvemmin perehdytään suomalaisten julkisten organisaatioiden työnantajakuvaan sekä siihen, kuinka ne pärjäävät tuoreimmissa työnantajakuvatutkimuksissa.

## Työnantajakuvaan käsite

Työnantajakuvasta (employer brand) ja sen kehittämisestä (employer branding) alettiin puhua näillä termeillä 1990-luvun alkupuolella. Barrow ja Ambler (1996) vakiinnuttivat termin käytön vuonna 1996 *Journal of Brand Management*issa julkaistussa tutkimuksessaan, joka oli ytimekkäästi nimetty ”The Employer Brand”.

Työnantajakuvaan liittyviä tutkimuksia on tehty paljon myös Suomessa, ja aihetta on käsitelty erityisesti osana laajempia kokonaisuuksia myös kirjallisuudessa. Hyviä esimerkkejä aihetta käsittelevistä kirjoista ovat esimerkiksi Tero Vuorisen (2013) *Strategiakirjan* osuus työnantajakuvaan kehittämiseen ja aihetta hieman eri suunnasta lähestyvä Asta Rossin (2012) teos *Kulttuuristrategia*. Ulkomaisista kirjailijoista esiin usein nostetaan Richard Mosley ja Brett Minchington, jotka ovat tehneet erinomaisia työnantajakuvaan ja sen kehittämistä eri näkökulmista käsitteleviä teoksia ja konsultoineet lukemattomia organisaatioita aiheen tiimoilta.

Minchington (2010) esittää työnantajakuvaan olevan kuva organisaatiosta erinomaisena työpaikkana nykyisten työntekijöiden ja tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien mielissä. Ulkoiset sidosryhmät Minchington jaottelee aktiivisiin ja passiivisiin työnhakijoihin, asiakkaisiin, kuluttajiin ja muihin avainsidosryhmiin. Mosley (2014) jatkaa samoilla linjoilla jakamalla termin kolmeen kategoriaan, joissa työnantajakuva nähdään:

- muista organisaatioista erottavana lupauksena, joka lupaa tietynlaista työntekijäkokemusta ja vetoaa yksilöihin, jotka parhaiten viihtyvät ja menestyvät kyseisen organisaation kulttuurissa
- toivottuna ulkoisena kuvana ja maineena tai
- ihmisten työnantajaan yhdistämien tunteiden ja ajatusten kokonaisvaltaisena yhdistelmänä

Työnantajakuvaan tutkimisessa uraa uurtaneet Ambler ja Barrow (1996) kuvaavat työnantajakuvaan olevan organisaation aineetonta pääomaa, joka pohjautuu pitkälti työmielikuviin organisaatiosta työnantajana. Työnantajakuva on kaikilla organisaatioilla riippumatta siitä, että onko sitä pyritty jotenkin kehittämään tai viestimään. Työnantajakuvaan voi vaikuttaa

markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöjohtamisen prosessien kautta kehittämällä mielikuvaa työnantajasta nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden mielissä. Ja työnantajakuvaan kehittämisen kannalta on tärkeää, että sitä voidaan mitata siinä missä muutakin brändipääomaa. On kuitenkin hyvä huomioda, että työnantajakuva usein liittyy tai jopa sekoittuu vahvasti yritysbrändiin tai tuotebrändeihin.

Työnantajakuvaan kehittämisestä puhuttaessa nostetaan esiin myös termi työnantajalupaus (employer value proposition). Työnantajalupaus on käytännössä kiteytys siitä, mitä työnantaja odottaa työntekijöiltään ja mitä työntekijät vastavuoroisesti voivat odottaa työnantajalta. Minchington (2010) esittää työnantajalupauksen olevan yhdistelmä erilaisia organisaatioon yhdistettyjä konkreettisia ja tunnepitoisia asioita, joita organisaatio tarjoaa vastineeksi työntekijöilleen heidän taidoistaan, kompetensseistaan ja kokemuksestaan.

## Työnantajakuvaan eri tarkastelunäkökulmat

Työnantajakuvaan tarkastellessa on syytä kiinnittää huomiota sekä sisäiseen että ulkoiseen kuvaan työnantajasta. *Sisäisellä työnantajakuvalla* tarkoitetaan nykyisten työntekijöiden näkökulmaa työnantajakuvaan. *Ulkoinen työnantajakuva* viittaa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille muodostuneeseen kuvaan työnantajasta. Näistä ulkoisista sidosryhmistä erityistä huomiota kiinnitetään organisaation rekrytointikohderyhmiin kuuluviin työntekijöihin (Edwards 2010).

Työnantajakuva siis jaetaan nykyisten työntekijöiden kokemaan sisäiseen ja organisaation ulkopuolella vallitsevaan ulkoiseen kuvaan, jotka kuitenkin liittyvät hyvin vahvasti toisiinsa. Foster, Punjaisri ja Cheng (2010) jakavat organisaation brändityön olevan yritys-, si-

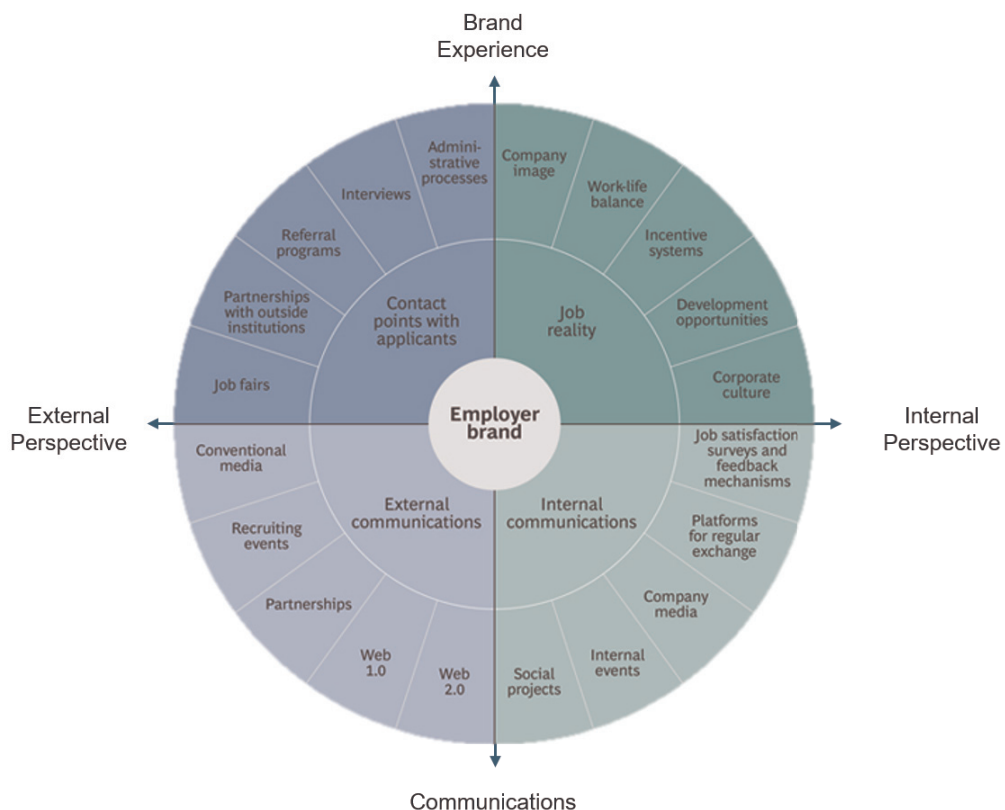
säiseen- tai työnantajakuvaan liittyvää. Tässä yhteydessä sisäinen brändikuvatyö tarkoittaa sitä, kuinka hyvin työntekijät pystyvät muuntamaan yritysbrändin käytännön toimenpiteiksi, jotka lunastavat yrityksen brändilupauksen. Heidän tutkimuksessaan todetaan johdonmukaisuuden olevan erittäin tärkeää näiden kolmen välillä. He myös kannustavat organisaatioita kehittämään työnantajakuvaan ja sisäisen brändikuvatyön välisiä synergioita henkilöstö- ja markkinointi-osastojen yhteisillä toimenpiteillä.

Organisaation ulkopuoliset potentiaaliset työnhakijat muodostavat mielikuvan organisaatiosta yhdistämällä tietoa, mielikuvia ja odotuksia. Usein työnantajakuvaan liittyy myös sellaisia kovia tekijöitä kuin palkka ja muut edut, etenemismahdollisuudet sekä työpaikan fyysinen sijainti (Rampl, 2014). Monet työnantajakuvaan rakennuspalikoista ovat organisaation ulkopuolellakin olevien selvítettävissä. Esimerkiksi palkkauksen ja muiden työsuhteen ehtojen kartoittamisessa auttaa omien henkilökohtaisten verkostojen lisäksi nykyään esimerkiksi Glassdoor-sivuston kaltaiset työnantajien arviointisivustot. Sen sijaan organisaation tämän hetkinen taloudellinen tilanne sekä erityisesti realistiset tulevaisuuden näkymät ja sitä kautta työpaikan pysyvyys voivat olla vaikeasti selvitettäviä. Aggerholm, Andersen ja Thomsen (2011) nostavat esiin, että myös organisaation toimintaympäristöllä on merkitystä sen työnantajakuvalle. Taloudellisen kasvun aikana palkkaus on yksi hyvän työnantajakuvaan tekijöistä. Laskusuhdanteessa työntekijät arvostavat enemmän työpaikan varmuutta kuin korkeaa palkkaa. Tätä samaa havaintoa tukevat myös Universum-tutkimus-yrityksen korkeakouluopiskelijoille ja työelämässä oleville korkeakoulutetuille tekemät vuosittaiset tutkimukset (2016).

Käytännössä työnantajakuva tulee esiin organisaation sisällä ja ulkopuolella monissa eri viestintäkanavissa sekä prosesseissa. Näin

ollen onkin erityisen tärkeätä, että työnantajalupaus kuvaa organisaatiota aidosti ja että se tunnetaan myös HR-osaston ulkopuolella. Myös eri HR-prosessien on lunastettava työnantajalupaus omalta osaltaan. Esimiesten sekä ylimmän johdon toiminnalla ja esimerkillä on todella merkittävä rooli työnantajakuva kehittämisessä. The Boston Consulting Groupin (Mei-Pochtler ym., 2014) tekemä kartoitus työnantajakuva eri kosketuspisteistä antaa hyvän kuvan siitä, että kuinka monenlaisissa tilanteissa työnantajakuva voikaan tulla esiin (Kuva 1).

Organisaation henkilöstö-, viestintä- ja markkinointiosastojen voimavarat, osaaminen ja viestintäkanavat on järkevää yhdistää myös työnantajakuva kehittämistyöhön. On toisaalta tärkeätä, että jokin taho on vastuussa työnantajakuva kehittämisestä. Useissa organisaatioissa siihen soveltuu parhaiten henkilöstöosasto. Yksin henkilöstöosaston resursseilla ei kuitenkaan saada parasta mahdollista lopputulosta aikaiseksi, koska kosketuspisteitä työnantajakuvalle on niin monia. Vähintään sisäistä ja ulkoista viestintää suunnitellessa ja toteutettaessa on järkevää ottaa mukaan viestintäosastojen organisaation sisältä ja joskus myös ulkoa.



Kuva 1. Työnantajakuva eri kosketuspisteet (Mei-Pochtler ym. 2014, s. 8).

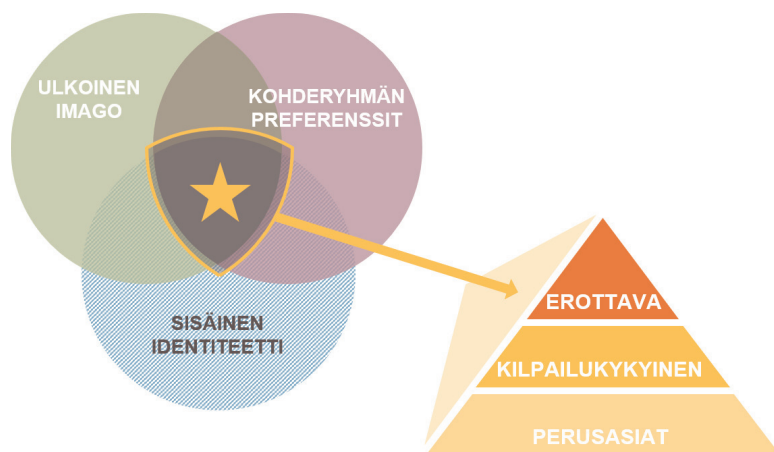
# Miksi organisaatioiden tulisi kiinnostua työnantajakuvastaan

Syitä panostaa työnantajakuvan kehittämiseen on monia. Ensinnäkin työnantajakuvan kehittämisen ja siitä viestimisen tarkoituksena on uusien työntekijöiden houkuttelu sekä nykyisten työntekijöiden sitouttaminen. Työnantajakuvan avulla pyritään tuomaan esiin se, mitä työntekijät voivat odottaa organisaatiolta ja mitä organisaatio toisaalta odottaa heiltä (Botha, Bussin & de Swardt, 2011).

Työnantajakuvan kehittämisen kautta organisaatiot pystyvät vaikuttamaan nykyisten ja kohderyhmiinsä kuuluvien työntekijöiden käsityksiin ja odotuksiin. Nykypäivänä on itsestään selvää, että ammattitaitoiset työntekijät ovat useimpien organisaatioiden ainut keino parantaa kilpailukykyään ja varmistaa menestymisen myös tulevaisuudessa. Lisäksi hyvä työnantajakuva vaikuttaa myös nykyisiin työntekijöihin kasvattamalla heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Hyvän työnantajakuvan omaava organisaatio pystyy kustannustehokkaasti houkuttelemaan ja valitsemaan parhaat osaajat.

Tarvetta rekrytointikonsulttien tai headhuntereiden käyttämiselle ei ole, jos organisaatio tuntee omat kohderyhmänsä, tietää mistä heidät löytää ja on pystynyt rakentamaan itsestään kuvan ihanteellisena työnantaja näiden silmissä. Lisäksi syytä pelkällä palkalla kilpailemisiin ei ole, kun organisaatioon hakeudutaan muiden asioiden vuoksi. Esimerkiksi kehittymismahdollisuudet ja työskentely kansainvälisten asiakkaiden kanssa ovat monelle merkittävä asia työnantajaa valittaessa (Universum 2016). Niiden valossa työnantajia on kuitenkin hankalaa arvioida, jos työnantajakuvasta ei ole kattavalla tavalla viestitetty. Monissa organisaatioissa työnantajakuvalla on merkitystä henkilökunnan diversiteetin kehittämisessä ja entistä monipuolistamisempien osaajien houkuttelemisessa (Mosley, 2014).

Kaikilla organisaatioilla on paljon hyviä asioita, joita voi tuoda esiin osana työnantajakuvaa. Haaste on tunnistaa, mitkä näistä asioista aidosti kiinnostavat tiettyjä kohderyhmiä, miten ne erottavat organisaatiota kilpailijoista ja miten niistä käytännössä kerrotaan. Universumin (2016) tutkimusraporteissa lähestytään tätä haastetta organisaation nykyisten työntekijöiden sekä ulkoisten kohderyhmien yleisten mieltymysten ja juuri tähän organisaatioon liittämien tekijöiden kautta (Kuva 2).



Kuva 2. Työnantajakuvan rakentumisen tekijöitä (Universum 2016).

Työnantajakuvaan kehittämässä tärkeätä on löytää organisaation rekrytointikilpailijoistaan erottavat tekijät. Näiden työnantajakuvaan myyntivalttien löytämiseksi on katsottava sekä ulkoista imagoa, rekrytointien kohderyhmien mieltymyksiä että sisäistä totuutta. Kun nämä kolme todistusaineistoa yhdistetään, on näistä totta pitävistä, kohderyhmiä kiinnostavista ja jo uskottavista asioista vielä löydettävä ne muuttamat teemat, jotka aidosti erottavat organisaation rekrytointikilpailijoistaan. Erottautumisen mahdollistavien teemojen löydyttyä on luontevaa muodostaa aiemmin puheena ollut työnantajalupaus, jolla on todella vaikutusta. Työnantajalupauksen vaikutus jää kuitenkin vajavaiseksi, jos siitä ei kerrota. Näin ollen seuraava hyvä askel on viestintäsuunnitelman tekeminen, jossa valitaan millä tavalla ja missä kanavissa aletaan viestiä lupauksesta eri kohderyhmille. Lupauksen todistavan sisällön, kuten uratarinoiden ja teemavideoiden, kerääminen viestipankiksi kannattaa tehdä ennen kuin käytännössä aletaan viestimään. Lopuksi viestinnän läpimenemistä ja työnantajakuvaan muuttumista toivottuun suuntaan on syytä mitata, jotta työnantajakuvaan kehittämiseen käytetyn pääoman tuottoaste saadaan selville.

## Julkisen sektorin organisaatioiden työnantajakuva Suomessa

Julkinen sektori Suomessa on todella iso työnantaja. Vuoden 2015 lopulla valtiolla työskenteli n. 75 000 ja kunnilla n. 422 000 työntekijää (Valtiovarainministeriö 2016). Yhden neljännesosan suomalaisista työssäkäyvistä työllistävän julkisen sektorin eri toimijoiden työnantajakuva Suomessa on tutkittu jonkin verran opinnäytetöissä (esim. Sukeva, 2013; Mäkilä, 2015; Tolvanen 2016) ja tutkimuksissa (esim. Heilmann, 2010). Kunta-alan työnantajakuva on myös käsitelty ainakin yhden kokonaisen kirjan verran (Suomen Kuntaliitto 2008).

Opinnäytetöissä erityisesti terveysalan organisaatioiden työnantajakuva on ollut tutkimusten aiheina. Syynä tähän kiinnostukseen on varmasti terveysalan merkityksen kasvu vuosi vuodelta ja erityisesti jatkuva lääkäripula (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

Pitkälti samat syyt työnantajakuvaan kehittämiseen pätevät niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa. Heilmannin (2010) tutkimuksessa Suomen sairaalaorganisaatioiden työnantajakuvasta tuli esiin se, että työnantajan hyvällä ulkoisella työnantajakuvalla on merkitystä yhtälailla myös terveydenhuolto-organisaatiossa. Erityisesti työnantajakuvatekijöistä nousi esiin hyvä organisaatioilmapiiri, johtamisen tärkeys ja joustavat työjärjestelyt.

Universum tutkii vuosittain korkeakouluopiskelijoiden ja työelämässä olevien ammattilaisten käsityksiä heille relevanteista työnantajista, työnantajakuvaan viestintäkanavista ja odotuksista työelämää kohtaan. Vuonna 2016 opiskelijoita oli 11444 ja ammattilaisia 8603 vastaajaa. Universum käyttää työnantajakuvaan tarkempaan tutkimiseen 40 eri muuttujaa, jotka on jaettu neljään yläkategoriaan liittyen työnantajan maineeseen, ihmisiin ja kulttuuriin, palkkaukseen ja etenemismahdollisuuksiin sekä työn ominaispiirteisiin (Kuva 3).

Vuonna 2016 opiskelijat arvostivat työnantajissa eniten monipuolisia työtehtäviä, ystävällistä työympäristöä ja kilpailukykyistä peruspalkkaa (Universum 2016a). Ammattilaiset arvostivat samalla lailla eniten monipuolisia työtehtäviä ja kilpailukykyistä peruspalkkaa, mutta heille kolmanneksi tärkeintä olivat kehittämisestä tukevat esimiehet.

Vuoden 2016 työnantajakuvatutkimusten (Universum 2016a; 2016b) mukaan lähes kaikkien julkisten työnantajien ihanteelliseksi työnantajaksi valinneiden vastaajien määrä on vuonna 2016 vähentynyt edelliseen vuoteen verrattuna kaikissa tutkituissa ryhmissä



Kuva 3. Työntantajakuvan mittausmuuttujat (Universum 2016).

lukuun ottamatta terveydenhuollon ammattilaisia ja opiskelijoita. Syitä tähän on varmasti monia, mutta osaltaan asiaan vaikuttaa se, että harvat julkisen sektorin toimijat panostavat työntantajakuvansa kehittämiseen yhtä paljon kuin esimerkiksi Verohallinto ja Puolustusvoimat. Myös erot työntekijöiden mieltymyksissä ja mielikuvissa julkisten organisaatioiden tarjoamista asioista, kuten peruspalkkojen tasoista, voivat olla yksi monista tilannetta selittävästä tekijästä. Asiaa ei suinkaan myöskään auta julkisella sektorilla viime vuosina tehdyt tehostamistoimenpiteet ja perinteinen kuva siitä kankeana ja tehottomana sekä toisaalta kiireen riivaamana työympäristönä (Helsingin Sanomat 2016). Kun katsotaan tutkimusten antamaa kuvaa työnhakijoiden odotuksista ihanteellisimpia työntantajia kohtaan, on julkisen sektorin toimijoilla paljon mahdollisuuksia erottautua kiinnostavalla tavalla. Haasteena on, kuinka hyvin ne tällä hetkellä osaavat

tuoda esiin hyviä puoliaan ja viestiä niistä selällisellä tavalla, että se vakuuttaa heidän kohderyhmänsä.

## Loppusanat

Työntantajakuva on tärkeää sekä julkisille että yksityisille organisaatioille. Sen kehittämisestä pitäisi olla kiinnostunut niin viestintä- ja rekrytointibudjetin optimoimiseksi, työhakemusten laadun parantamiseksi, henkilöstökustannusten vähentämiseksi, henkilöstön sitouttamiseksi, vaihtuvuuden parantamiseksi kuin ylipäättään sen vuoksi, että työkuultuuria voitaisiin käyttää rekrytointivälineenä yhä kovemmassa kilpailussa parhaista osaajista. Julkisen sektorin organisaatioiden on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, millaisilla tekijöillä ne pyrkivät erottautumaan muista organisaatioista, jotka pyrkivät rekrytoimaan



samoja osajia. Vaikka osaa opiskelijoiden ja ammattilaisten arvostamista asioista, kuten korkea palkkaus ja mahdollisuus ulkomailla työskentelyyn tai matkusteluun, ei moni julkisen sektorin organisaatio pysty tarjoamaan, löytyy niiltä paljon mahdollisuuksia erottautumiseen kiinnostavalla tavalla. Yksi hyvä lähtökohta erottautumiseen olisi kiteyttää, kuinka julkinen organisaatio pystyy käytännössä tarjoamaan työntekijöilleen merkityksellistä työtä ja mahdollisuuden työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon. Nämä kaksi ovat kaikkien Universumin (2016a; 2016b) tutkimien opiskelija- ja ammattilaisryhmien tärkeimmät uratavoitteet. ■

## LÄHTEET

- Aggerholm, H., Andersen, S. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 105-123.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Botha, A., Bussin, M. & de Swardt, L. (2011). An employer predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9, 298-309.
- Edwards, M.R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39, 5-23.
- Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19, 401-409.
- Heilmann, P. (2010). Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review*, 33, 134 - 144.
- Helsingin Sanomat (2016). Kaksi oman alansa uudistajaa muuttaa kuvaa kunnista ja valtiosta työnantajana. Helsingin Sanomat. Haettu 10.10.2016 osoitteesta <http://www.hs.fi/ura/a1460694036113>.
- Mei-Pochtler, A., Strack, R., Sokolowski, W., Kanitz, C. & Dederl, M. (2014). One Branding: Uniting the Employer, Corporate, and Product Experience. The Boston Consulting Group.
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*. Torresville: Collective Learning Australia.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. UK: Wiley.
- Mäkilä, A. (2015). Työnantajabrändäyksen nykytila kunta-alan organisaatioissa. Pro Gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Rampl, L. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30, 1486-1504.
- Rossi, A. (2012). *Kulttuuristrategia*. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.
- Sukeva, M. (2013). Julkisen terveydenhuollon työnantajakuva lääkäri- ja sairaanhoitajaopiskelijoiden keskuudessa. Pro Gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu.
- Suomen Kuntaliitto (2008). *Kunnan työnantajakuva*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tolvanen, E. (2016). Työnantajakuvan hallinta ja kehittäminen terveyskeskusorganisaatiossa. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen Yliopisto.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Ammattibarometri. Haettu 08.10.2016 osoitteesta <https://www.ammattibarometri.fi/>.
- Universum (2016a). *Suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden käsitykset työnantajista – tutkimus*. Julkaisematon tutkimus. Universum Global.
- Universum (2016b). *Suomalaisten korkeakoulutettujen ammattilaisten käsitykset työnantajista -tutkimus*. Julkaisematon tutkimus. Universum Global.
- Valtiovarainministeriö (2016). Henkilöstölukumäärät. Valtiovarainministeriö. Haettu 14.10.2016 osoitteesta <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/valtion-henkilosto-tilastoina/henkilostolukumaarat>.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja*. Helsinki: Talentum.



*KTM **MIIKKA HUHTA** kiinnostui HR-työstä ja erityisesti sen mittaamisesta jo opiskellessaan johtamista Turun ja Aallon kauppakorkeakouluissa. Kunta-alan henkilöstöjohtaminen tuli tutuksi pro gradu -tutkielmaa tehdessä aiheesta ”Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus kuntien talousjohtajien diskursseissa”. Miikka on työskennellyt useissa erilaisissa HR-osaston tehtävissä kahden kansainvälisen yrityksen Suomen toiminnoissa. Hän oli myös vastuussa molempien yritysten työnantajakuvasta ja sen kehittämisestä. Vuosien varrella Miikka innostui työnantajakuvaan kehittamisestä niin paljon, että hakeutui lopulta keväällä 2016 maailman suurimman työnantajakuvaan tutkimukseen, konsultointiin ja viestintään keskittyneen yrityksen, Universumin, palvelukseen. Nykyisessä työssään Miikka auttaa erikokoisia organisaatioita Suomessa ja Pohjoismaissa kehittämään sekä viestimään työnantajakuvaansa ja siten saavuttamaan strategian mukaiset työnantaja-kuva- ja rekrytointitavoitteet.*



Jukka Lipponen  
Janne Kaltiainen  
Olli-Jaakko Kupiainen

# Miten organisaatiofuusio voisi onnistua: luottamus, oikeudenmukaisuus, uhan kokemukset ja yhteenkuuluvuus

Artikkelissa luodaan katsaus organisaatiopsykologiseen fuusiota käsittelevään tutkimukseen ja esitetään tutkimuskirjallisuuteen pohjautuva malli fuusioiden onnistumiselle. Mallissa tarkastelun kohteena ovat erityisesti työntekijöiden kokemukset fuusioista, mikä edistää sopeutumista fuusioon ja millaisia myönteisiä seurauksia onnistuneella sopeutumisella on organisaation toiminnalle. Kansainvälisen tutkimuskirjallisuuden lisäksi kirjoittajat esittelevät joitakin suomalaisia julkisen sektorin fuusioita käsitteittä tutkimukseen ja pohtivat onnistuneen fuusion organisaatiopsykologisia edellytyksiä.

## Johdanto

Useiden arvioiden mukaan jopa yli puolet fuusioista epäonnistuu, eikä niille asetettuja tavoit-

teita onnistuta saavuttamaan (esim. KPMG, 2009; Schoenberg, 2006). Epäonnistumisia selittävät suurelta osin inhimilliset ja työntekijöiden näkökulmiin liittyvät tekijät (By & Oreg,

2013; Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher & Wolff, 2015; Stahl ym., 2013). Riskeistä huolimatta fuusioiden määrä on kasvussa myös julkisella sektorilla. Käyttäytymistieteellinen tutkimus voi omalta osaltaan auttaa fuusioiden toteuttamisessa. Tämä artikkeli pohjautuu erityisesti sosiaalipsykologiseen muutos- ja fuusiokirjallisuuteen sekä niissä keskeisiksi nostettuihin tekijöihin ja tutkimustuloksiin. Artikkelissamme esitettävä malli fuusion onnistumisen edellytyksistä (Kuva 1) perustuu kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen ja kolmeen kirjoittajan itsensä toteuttamaan tutkimushankkeeseen:

1. Vuosina 2007 ja 2008 Johanna Haapamäki ja Jukka Lipponen tutkivat Työ-

ja elinkeinoministeriön perustamisprosessia (Haapamäki & Lipponen, 2009; Lipponen, Wisse & Jetten, 2016)

2. Jukka Lipponen ja Marko Hakonen tutkivat Aalto-yliopiston fuusioitumista kolmessa vaiheessa vuosina 2009–2011 (Edwards, Lipponen, Edwards, & Hakonen, 2016)
3. Vuosina 2012–2014 Jukka Lipponen, Olli-Jaakko Kupiainen, Janne Kaltiainen ja Marko Hakonen toteuttivat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston fuusioprosessia koskeneen tutkimuksen 2011 (Hakonen, Lipponen, Kaltiainen & Kupiainen, 2015; Kaltiainen, Lipponen & Holtz, 2016; Kupiainen, 2016).



Kuva 1. Onnistuneen fuusioprosessin keskeiset tekijät henkilöstön näkökulmasta (Lähde: Hakonen, Lipponen, Kaltiainen & Kupiainen, 2015, s. 6).

## Onnistunut fuusio on ”meidän” yhteinen organisaatio

Fuusioissa on kyse kahden tai useamman organisaation ja niiden työntekijöiden muodostamasta uudesta kokonaisuudesta. Fuusion onnistuminen riippuu olennaisesti siitä, saa-

vuttavatko fuusion osapuolet lopulta yhteenkuuluvuuden tunteen, jota voidaan mitata kokemuksena ryhmäsamastumisesta. Mitä vahvemmin yksilö samastuu organisaatioon, sitä suuremman määrin hän määrittelee itsensä ja osan identiteetistään organisaatiojäsennyden kautta (Mael & Ashforth, 1992). Näin ollen organisaatioon samaistuminen liittyy

vahvasti yksilön kokemaan yhteenkuuluvuuden ja yhtenäisyyden tunteeseen saman organisaation työntekijöiden kanssa.

Työ on useimmille meistä keskeinen osa elämäämme ja näin ollen se myös muodostaa merkittävän osan minäkuvastamme. Koska lähtökohtaisesti pyrimme myönteiseen minäkuvaan, samastuessaan organisaation työntekijä pyrkii liittämään myös tähän identiteettinsä lähteeseen myönteisiä määreitä. Tämä lisää yksilön motivaatiota työskennellä ryhmänsä menestymisen puolesta. Vahva samastuminen organisaatioon lisää tutkimusten mukaan motivaatiota työskennellä oman organisaation tavoitteiden puolesta, normaalin työroolin ylittäviä suorituksia ja työtyytyväisyyttä samalla vähentäen poissaoloja ja irtisanoutumisia (Riketta, 2005). Ryhmätasolla yhteinen samastumisen kohde edesauttaa yhteistyötä organisaation alaryhmien välillä, kuten fuusioita edeltäneiden organisaatioiden välillä. Näin yhteistyö, tuloksellisuus ja vähäiset poissaolot muuttavat yksilön kokemukset organisaation tuloksellisuuden keskeisiksi komponenteiksi.

Fuusiot tuottavat merkittäviä muutoksia työntekijöiden aiemmille ryhmäsamastumisen kohteille, erityisesti fuusiota edeltäneille organisaatioille. Mitä tiiviimmin fuusion osapuolten toiminnot integroidaan keskenään, sitä vähemmän vanhasta organisaatiosta jää jäljelle. Monesti haasteena onkin fuusion jälkeisen organisaation hahmottaminen yhtenäisenä ryhmänä, jolla on oma identiteettinsä ja johon työntekijöiden on helppo samaistua (Giessner, Horton & Humborstad, 2016). Suurien ryhmätasolla tapahtuneiden muutosten seurauksena fuusioissa samastuminen uuteen organisaatioon tapahtuu tyypillisesti sängen pitkän ajan kuluessa. Ennen fuusion toteuttamista samastuminen aiempaan organisaatioon on vielä paljon tulevaan organisaatioon samastumista vahvempaa, koska tuleva kokonaisuus hämmöttää vielä epämääräisenä tulevaisuudessa ollakseen kovin tärkeä. Vielä fuusion astuttua

voimaan työntekijät samastuvat fuusiota edeltäneeseen organisaatioon uutta organisaatiota vahvemmin. Vaikka fuusiota edeltänyt organisaatio olisikin fuusion yhteydessä lakannut olemasta virallisesti (esim. nimeä, logoa, tai muita tunnuksia ei enää käytettäisi), tämä ei tarkoita etteikö kyseinen ryhmäjäsenyys olisi edelleen merkittävä tekijä työntekijöille. Toivottavaa kuitenkin olisi, että ajan kuluessa ja integrointiprosessien edetessä, työntekijät kokisivat yhä vahvemmin uuden fuusioituneen organisaation omakseen ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, joka edistää ryhmäsamastumisen vahvistumista tulevien vuosien kuluessa. (Hakonen ym., 2015.)

Jotkut ovat esittäneet, että fuusio kannattaa toteuttaa ja viedä läpi mahdollisimman nopeasti. Tutkimustieto kyseenalaistaa tällaisen ajattelun – fuusio on suuri muutos ja siihen sopeutuminen vaatii joustavuutta, aikaa ja myös jatkuvuuden vaalimista. Mikäli johto sallii vanhojen siteiden, organisaatioiden toimintatapojen ja symboleiden elämisen muutoksen siirtymävaiheessa, niiden äkillisen romkoppaan heittämisen sijaan, voi tämä edesauttaa työntekijöiden kokemusta jatkuvuudesta ja näin antaa tarvittavaa joustavuutta ja aikaa muutokseen sopeutumiseen. Kuten totesimme, mikäli kuulumme ryhmään, joka on minäkuvamme kannalta arvokasta, kuten fuusiota edeltänyt organisaatio, siitä luopuminen on prosessi joka vie aikaa. Jatkuvuus edustaakin työntekijöille osittaista vanhan organisaation pysyvyyttä ja näin muutoksen tuomaa kuorimitusta voidaan vähentää.

Uuteen organisaatioon samastumista voidaan edesauttaa myös nostamalla esille 'meidän työpaikkamme' erinomaisuutta ja erityispiirteitä suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin. Tämä kertoo työntekijöille, keitä me olemme ja mikä juuri meissä on hyvää ja arvokasta. Samalla luodaan työntekijöille mahdollisuuksia nähdä oma organisaationsa myönteisessä valossa, mikä puolestaan edesauttaa organi-

saatioon samastumista ja sitä kautta fuusion menestymistä pitkällä tähtäimellä. Fuusioituneeseen organisaatioon samastuminen luo erinomaiset edellytykset monille myönteisille asioille raskaankin muutosprosessin aikana. Samastuminen on näin ollen onnistuneen fuusion hyvä indikaattori. (Hakonen ym., 2015.)

## Fuusion onnistumisen edellytykset

Onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Seuraavassa keskitymme niistä kolmeen tärkeimpään: kokemus oikeudenmukaisuudesta, uhan kokemusten hallinta ja luottamus. Tätä valintaamme ohjaa myös se, että näihin asioihin vaikuttamiseen voidaan tarjota selkeitä, tutkimukseen perustuvia käytännön ohjeita.

## Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuskokemusten merkitystä työpaikoilla on tutkittu paljon ja myös fuusioiden yhteydessä. Monissa tutkimuksissa on havaittu, että lopputuloksen oikeudenmukaisuuden lisäksi ihmiset kiinnittävät erityisesti huomiota päätösprosessien ja kohtelunsa oikeudenmukaisuuteen. Kun nyt puhumme oikeudenmukaisuudesta, on kyse siis työntekijän kokemuksesta – ei siitä onko toimittu ”oikein” tai ”väärin” etiikan tai moraalifilosofian näkökulmasta. Työntekijöiden kokemukset eivät siis välttämättä ole suoraa seurausta esimerkiksi johdon teoista, vaan tulkinta niistä.

Yksi koetun oikeudenmukaisuuden keskeisistä seurauksista fuusioissa on uuteen organisaatioon samastumisen kasvu. Oikeudenmukaisuuden merkityksen samastumisen kannalta on jopa havaittu vahvistuvan ajan myötä (Gleibs, Mummendey & Noack, 2008). Oikeu-

denmukaisuus on siis tärkeää fuusion kaikissa vaiheissa. Reilu kohtelu viestii työntekijällä erityisesti siitä, mikä hänen merkityksensä organisaatiolle on ja arvostetaanko häntä. Tämä puolestaan johtaa ylpeyden tunteeseen omasta organisaatiojäsenyydestään ja organisaatiosamastumisen vahvistumiseen. Fuusioissa kaikkien fuusiopartnereiden tasapuolisen reiluksi koettu kohtelu on omiaan edistämään uuteen organisaatioon samastumista.

Työntekijät arvioivat oikeudenmukaisuutta seuraavien kriteereiden perusteella (Leventhal, 1980; Greenberg, 1993):

1. Tasapuolinen resurssien jako
2. Edustavuus eli niiden kuuleminen, joita päätös (esim. fuusiosta) koskee
3. Johdonmukaisuus päätöksissä yli ajan ja ihmisten
4. Puolueettomuus päätösten teossa
5. Päätösten perustuminen tarkkaan tietoon
6. Mahdollisuus korjata virheelliseksi osoittautuneita päätöksiä
7. Päätösten oikea-aikaisuus eli se, että niitä ei tehdä hätiköiden tai hidastellen
8. Eettisyys eli vilpin ja muun yleisesti tuomittavan toiminnan välttäminen
9. Arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen prosessin kaikissa vaiheissa
10. Rehellisten perustelujen antaminen sekä proaktiivinen tiedottaminen päätöksistä ja prosessista

Edustavuusperiaatteen toteutuminen useiden tuhansien työntekijöiden organisaatioissa voi olla haasteellista. Keskeistä on antaa mahdollisuus ilmaista näkökantansa mahdollisesti eri ryhmien edustajien kautta. Ihmiset hyväksyvät

itsensä kannalta hieman epäedullisetkin päätökset, jos he ovat aidosti kokeneet tulleen kuulluiksi. Näiden periaatteiden noudattaminen vain kullissin omaisesti (kvasi-reiluus) tulee nopeasti ilmi. Tällöin usko johtoon ja koko prosessiin voi horjua. Oikeudenmukainen fuusion johtaminen ei kaiken muun hyvän lisäksi maksa juuri mitään. Yllä mainittujen periaatteiden noudattaminen on enemmänkin hyvän johtamisen periaate, joka heijastaa alaisten arvostusta. Lopputuloks on kuitenkin sitäkin arvokkaampi – tärkeä avain yhteisyyteen ja fuusion onnistumiseen. (Hakonen ym., 2015)

Koettu oikeudenmukaisuus lisää tunnetusti muun muassa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Fuusioissa oikeudenmukaisuuskokemukset korostuvat entisestään, koska oikeiden mukaisuuteen kiinnitetään erityisen suurta huomiota tilanteissa, jotka koetaan epävarmoiksi tai uhkaaviksi. Samoin ylimmän johdon oikeudenmukaiseksi koettu toiminta lisää luottamusta sekä päätösten hyväksymistä. Lisäksi on havaittu, että epäoikeudenmukaisuuden kokemuksilla on kielteisiä terveysvaikutuksia. Oikeudenmukaisuuden seuraukset eivät siis rajoitu asenteisiin. Oikeudenmukainen kohtelu ylimmän johdon taholta on omiaan rakentamaan yksilöiden reaktioita laajempia, jopa organisaatiosoisesti jaettuja kokemuksia reilusta kohtelusta. Nämä puolestaan ovat vahvassa yhteydessä varsin konkreettisiin ja rahaksi muutettaviin seurauksiin, kuten tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen (Lipponen & Wisse, 2010).

## Uhan kokemukset – fuusio synnyttää epävarmuutta

Fuusio on muutos ja tyypillisesti suuret muutokset johtavat tulevaisuuteen liittyvään epävarmuuteen ja mahdollisesti uhan kokemiseen. Uhan kokemusta värittävät odotukset itselle

koituvasta harmista lähitulevaisuudessa sekä ahdistuneisuus. Henkilöstö miettii, miten uudessa organisaatiossa pärjätään, tuoko fuusio mukanaan radikaaleja muutoksia ja mikä oma asema tulee olemaan fuusion jälkeen. Epäilemättä mieleen tulee myös työpaikan vaihdos, jos asiat näyttäisivät menevän huonosti.

Uhan kokemuksella on toki aste-eroja. Se vaihtelee kiinnostavasta haasteesta lamaan-nuttavaan kokemukseen siitä, että ei pärjää uudessa fuusioituneessa organisaatiossa. Viimeksi mainittu stressaava uhan kokemus on aina haitallinen ja sitä pitää kaikin keinoin lievittää.

Usein kuulee termin *muutosvastarinta*, joka joskus lausutaan hieman kynniseen sävyyn: ”Totta kai työntekijät aina vastustavat kaikkea uutta”. Fuusio on kuitenkin inhimillisesti merkittävä tapahtuma. Jos työntekijä käyttää noin kolmanneksen valvellaoloajastaan työskenneläkseen organisaation eteen, organisaatiossa tapahtuvat muutokset (kuten fuusiot) ovat uhka joskus pitkäänkin rakennetulle organisaatiosamastumiselle. Samalla mietittyvät käytännön asiat: oma ja mahdollisen perheen tulevaisuus. Muutoksen vastustaminen voi perustua myös hyvin perusteltuihin näkemyksiin. Jos työntekijää ei kuulla, hän saattaa huolestua siitä, että ylin johto tekee muutoksiin liittyviä päätöksiä ilman työntekijöiden tärkeäksi kokemaa ruohonjuuritason tietoa heidän omista tehtävistään. Tämä voi herättää epäilyjä päätösten perustumisesta tarkkaan tietoon (ks. oikeudenmukaisuus), mikä on omiaan lisäämään uhan kokemuksia työntekijässä ja voi myös laskea luottamusta johtoon. Näin ollen, muutosten vastustamista ei ole mielekästä selittää irrationalisella tai ”jämhäntäneellä” työntekijöiden ajatusmaailmalla tai halulla pitää kiinni saavutetuista eduista. Kriittinen suhtautuminen muutokseen voikin olla täysin luonnollinen reaktio mahdolliseen elämänmuutokseen.

Fusion käsittely uhkien kautta pohjautuu

fuusioiden tutkimustraditioon, jossa käsitellään stressin kokemuksia ja siitä selviämisen mekanismeja. Jos stressi ja uhan kokemus aktivoituvat, henkilöstö keskittyy pohtimaan, mitä on vaakalaudalla fuusiossa. Uhkaa lievennetään ottamalla etäisyyttä työhön ja organisaatioon. Tässä tilassa ahdistus on keskeisempää kuin työsuoritus. Uhkakin on siis enemmän kuin epämiellyttävä tunne – sillä on selviä kielteisiä vaikutuksia organisaation tulokselliseen toimintaan.

Uhan tunne fuusiotilanteessa vaarantaa uuteen organisaatioon samastumisen (Edwards ym., 2016). Uhkaa pitää siis lieventää. Yllä viitattiin jo yhteen tärkeään mekanismiin. On havaittu, että oikeudenmukainen kohtelu antaa vihjeitä siitä, arvostaako organisaatio työntekijöitään ja kannattaako heidän siis samastua siihen uhkaavissa tilanteissa. Samalla oikeudenmukaisuus lisää turvallisuuden tunnetta ja vähentää näin uhkaa.

Voimakkaan uhan tunteen vastakohtaksi voidaan ajatella uhan tunteen puuttuvan kokonaan. Toisaalta uhan vastinpariksi voidaan ajatella fuusion näkeminen mahdollisuutena, jolloin fuusion mukanaan tuomat muutokset nähdään itseä ja omaa työtä mahdollisesti hyödyttävänä tai muutosprosessi itsessään koetaan mielenkiintoisena positiivisena haasteena. Koettu oikeudenmukaisuus ei ainoastaan vähennä uhkaa, vaan se myös edesauttaa muutoksen näkemistä mahdollisuutena. Mahdollisuuksien näkemistä voidaan hyvin lisäksi edistää positiivisella muutosviestinnällä, esimerkiksi korostamalla muutoksen positiivisia puolia ja sen tarjoamia potentiaalisia mahdollisuuksia oman työn tai toimenkuvan muokkaamiseen. Positiivisen muutosviestinnän teho saattaa kuitenkin jäädä heikoksi, jos muutosprosessia ei samalla koeta oikeudenmukaiseksi tai ylintä johtoa ei pidetä luotettavana.

## Johdon luotettavuus

Merkittävien organisaatiomuutosten yhteydessä työntekijät tekevät arvioita ylimmän johdon luotettavuudesta, koska johdon toiminta ja päätökset viestivät tulevasta organisaatiosta ja sen johtajien kyvyistä. Johdon luotettavuutta arvioidaan erityisesti seuraavan kolmen tekijän kautta: onko johdolla (1) rehellisyyttä ja päätöksenteon taustalla oleva hyväksyttävä arvomaailma, eli integriteettiä, (2) hyvää tahtoa ja halua huomioida työntekijän intressit sekä toimia organisaatiota ja ryhmän tavoitteita hyödyttävästi ja (3) kykyä sekä osaamista tehdä oikeita päätöksiä uuden organisaation ja sen työntekijöiden kannalta (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Ylin johto saa vihjeitä siitä, miten luotettavana henkilöstö heitä pitää muun muassa valitusten, poissaolojen ja irtisanoutumisten määrän kautta. Luotettavuuden tunnettuja seurauksia ovat turvallisuuden ja myönteisyyden kokemukset johdon toimintaa kohtaan sekä lisääntynyt muutosten, kuten fuusion hyväksyntä.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kriteerien noudattaminen lisää myös ylimmän johdon luotettavuutta ja tarjoaa näin epäsuoran yhteyden luotettavuuden ja uuteen organisaatioon samastumisen välille. Lukuisat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että arviot ylimmän johdon luotettavuudesta ovat myös suorassa yhteydessä fuusion jälkeiseen organisaatioon samastumiseen. Koska fuusioprosessia arvioidessaan työntekijät joutuivat päättämään, mitä riskejä ylimmän johdon määrittelemään uuteen organisaatioon sisältyy, he samastuvat tähän uuteen kokonaisuuteen sitä todennäköisemmin mitä luotettavammin he johtoa pitävät.

Uusimmissa tutkimuksissa (Kaltainen ym., 2016) on huomattu, että luotettavuus ja oikeudenmukaisuus ruokkivat muutosprosessin aikana toisiaan. Oikeudenmukaiseksi havaittu toiminta lisää näkemystä johdon luotettavuus-



desta ja päinvastoin. Työntekijöiden luottamus johdon toimintaan on sen menestyksen ja toimintaedellytysten kannalta keskeistä. Luotettavaksi koettujen johtajien ei jatkuvasti edellytetä perustelevan tai oikeuttavan toimintaansa, jolloin johdon voimavaroja jää enemmän päätösten tekemiseen ja toteuttamiseen. Luotettavuuden puute aiheuttaa vastaavasti epäilyksiä siitä, mitkä ovat johdon motiivit. Tämä puolestaan johtaa kriittisyyteen johdon toimintaa kohtaan ja kielteisiin asenteisiin fuusiota kohtaan ylipäänsä. Samalla työntekijät alkavat pohtia irtisanoutumista ja ilmaisevat tyytymättömyytensä johdon päätöksiin. Motivaatio laskee eikä uuden samastumisen rakentamiselle jää voimavaroja. Työntekijöiden luottamus ylimpään johtoon on myös omiaan vähentämään sitä uhkaa, jota suuret muutokset aina tuovat mukanaan. Luotettavuus lisää koettua johdon toiminnan ennakoitavuutta auttaa näkemään muutoksissa myös mahdollisuuksia.

Kun ylin johto koetaan luotettavaksi, energia voidaan suunnata tuottavaan työskentelyyn. Ylimmän johdon harjoittama liiallinen valvonta ja kontrolli ovat signaaleja siitä, että työntekijöihin ei luoteta (Seppälä ym., 2011). Tämä voi johtaa itsesuojeluun eli ”oman taustan turvaamiseen”, jolloin energia ja fokus ohjautuvat muualle kuin työssä suoriutumiseen ja tätä kautta tuloksellisuus kärsii. Luotettavuudessakaan ei siis ole kysymys pelkästään kokemuksista ja asenteista, vaan lopulta tuottavuudesta.

## Onnistuneen fuusion seuraukset

Seuraavaksi käsittelemme samastumisen ja yhteenkuuluvuuden seurauksia. Keskitymme muutamaan tärkeimpään täysin tietoisena siitä että niitä on monia muitakin.

## Työn imu ja hyvinvoiva uusi organisaatio

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että merkittävät organisaatiomuutokset johtavat usein työntekijöiden parissa kielteisiin tai ’ei-toivotuihin’ reaktioihin: työmotivaatio ja -tyytyväisyys laskevat samalla kun stressin tunteet ja poissaolot lisääntyvät (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Kysymys kuuluukin, miten edesauttaa muutoksen keskellä myönteisten tekijöiden, kuten työn imun vahvistumista?

Työn imu viittaa tunne- ja motivaatiotilaan, jolloin työntekijä kokee itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi ja uppoutuneeksi työhönsä (Hakanen, 2009). Ensinnäkin, ryhmäsamastumisen on havaittu ennustavan työn imua – kuten todettua, yhteenkuuluvuuden kokemus lisää halua ponnistella ryhmän tavoitteiden puolesta, mikä näkyy myös työssä innostumisena yksilötasolla (Barbier, Hansez, Chmiel & Demerouti, 2013). Toiseksi, sen lisäksi että uhan kokemukset vaikuttavat työn imuun uuteen organisaatioon samastumisen kautta, on niillä myös suora linkki työn imuun: uhan kokemukset vaikuttavat merkittävästi työn imua laskevasti, kun taas fuusion kokeminen mahdollisuutena lisää työn imua fuusion kaikissa vaiheissa (Kaltiainen & Lipponen, 2016). Tulos on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa fuusiokontekstien ulkopuolella on havaittu että työn imua lisäävät muun muassa optimismi, usko tulevaan, luottamus omiin kykyihin ja kontrollin tunne (Halbesleben, 2010). Työntekijöiden usko tulevaan ja omaan pärjäämiseen näkyy suoraan myös heidän motivaatiotasossaan.

Sen lisäksi, että työn imu on toivottava lopputulos ja muutossopeutumisen indikaattori, toimii työn imu toisaalta myös psykologisenä resurssina, joka lisää yksilön uskoa omaan sopeutumiseen ja siihen, että hän jaksaa ja pärjää muutosten pyörteissä (Kaltiainen & Lipponen,

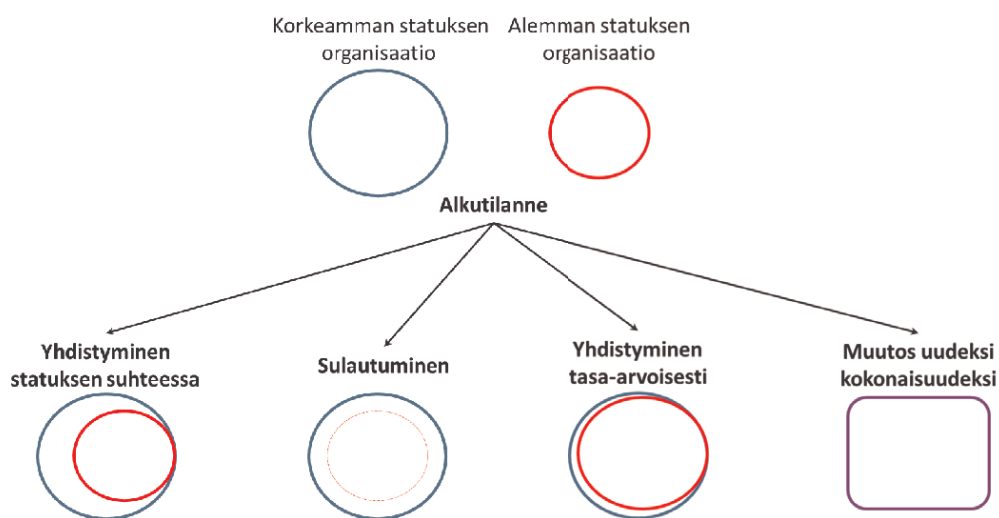
2016). Tämän lisäksi työn imun on todettu vaikuttavan myönteisesti erilaisiin työhön liittyviin asenteisiin ja aikomuksiin, kuten sitoutumiseen ja aloitteellisuuteen. Kuten kaikissa käsittelemisämme fuusion keskeisissä tekijöissä tai seurauksissa ei työn imukaan ole ”pelkkä mukava tunne”, vaan aito motivaatiotekijä joka vähentää sairaspotilaita ja irtisanoutumisia ja lisää työn tuloksellisuutta.

## Hyvät suhteet entisten ryhmien välillä

Fuusion osapuolet eivät aina ole täysin tasavertaisia ja organisaatioiden statuserot voivat ilmetä myös maine-, valta- tai kokoeroina, mikä monimutkaistaa tilannetta. Erityisesti alemman statuksen organisaation työntekijät samastuvat tutkimusten mukaan heikommin uuteen organisaatioon (Lipponen ym., 2016). Fuusioituvien organisaatioiden työntekijät vertailevat itseään muihin osapuoliin ja toimivat sen perusteella. Hallitsevan tai korkean statuksen orga-

nisaation työntekijät haluavat pitää kiinni asemastaan, ja alemman statuksen organisaation tai organisaatioiden työntekijät tuntevat asemansa uhatuksi eri tavoin fuusioprosessin eri vaiheissa. Matalan statuksen työntekijät saattavat kokea, että uudessa organisaatiossa heillä ei ole esimerkiksi etenemismahdollisuuksia, mikä voi johtaa organisaatiosta irrottautumiseen joko psykologisella tasolla tai konkreettisesti eli irtisanoutumalla. Fuusion onnistumisen kannalta vähintään yhtä tuhoisa strategia on työntekijöiden yritys parantaa omaa asemaansa kilpailemalla toisesta organisaatiosta tulleiden työntekijöiden kanssa. Kilpailu tuhoaa yhteistyön ja energia ohjautuu pois tuottavasta työstä.

Fuusiot ovat siis työntekijöiden kannalta heille merkityksellisten organisaatioiden (ryhmien) välisten suhteiden kautta oman merkityksen ylläpitämisen tasapainoilun kenttä. Saman ilmiön toinen ilmenemismuoto on mahdollisesti aktivoituva me-vastaan-ne -ajattelu. Kussakin fuusioituvassa organisaatiossa vanhaa organisaatiota aletaan puolustaa kiinnittymällä vahvemmin siihen, korostamaan sen hyvät puolia



Kuva 2. Fuusioitumisen eri mallit fuusiopartnereiden statuksen suhteen (Lähde: Hakonen ym., 2015, s. 19).

ja pahimmillaan liittämään muihin fuusion osapuoliin kielteisiä ominaisuuksia. Äärimmillään yhden ja jaetun samastumisen kohteen puuttuminen voi johtaa kilpailuun ja ennakkoluuloisuuteen, mitkä haittaavat yhteistyötä ja tuloksellisuutta.

Ryhmäsuhteisiin ja statukseen liittyvät erilaiset fuusioiden muodot (Kuva 2). Korkeamman statuksen organisaation työntekijät suosivat yleensä yhdistymistä statuksen suhteessa tai sulautumista. Alemman statuksen organisaatio sen sijaan haluaa tyypillisesti yhdistyä tasavertaisesti tai kokonaan uuden organisaatiorakenteen muodostamista. Syy on kummassakin tapauksessa omasta asemasta kiinni pitäminen tai sen parantaminen.

Ilmeisen ja helposti havaittavan kilpailun ohella on käynnissä myös huomaamattomampia, mutta vähintään yhtä merkittäviä ryhmien välisiä prosesseja. Yksi paljon tutkittu ilmiö on sisäryhmän suosinta. Sisäryhmän suosinnalla ei välttämättä tarkoiteta toisen ryhmän suoraa väheksyntää: Toisen organisaation vanhoja toimintatapoja, käytäntöjä ja sen työntekijöitä voidaan myös arvioida sinänsä myönteisesti, mutta tärkeintä on, että omaa vanhaa organisaatiota arvioidaan vielä myönteisemmin (Gleibs, Noack & Mummendey, 2009). Tämä voi hyvin näkyä tilanteissa, joissa tehdään vaikeita päätöksiä ja valintoja uuden organisaation toimintatavoista ja käytännöistä. Kun sisäryhmän suosinta yhdistyy vaikutusvaltaan ja siihen, että työntekijät ovat lähtöisin korkeamman statuksen organisaatiosta, saattavat työntekijät aivan vilpittömästi uskoa oman vanhan organisaationsa toimintatapojen paremmuuteen (vaikka ”objektiivisesti” tarkasteltuna asia ei näin olisikaan) ja ajaa ne vallitseviksi käytänteiksi myös uudessa organisaatiossa (Hakonen ym., 2015).

Lääkkeitä ryhmäsuhteiden parantamiselle löytävät mallimme samastumisen selittäjistä eli oikeudenmukaisesta johtamisesta, uhan ko-

kemusten lievittämisestä ja ylimmän johdon kyvystä ansaita luotettavuus kaikkien fuusion osapuolten työntekijöiden silmissä. Organisaatioiden välisten suhteiden mullistuksissa aiemmin mainittu jatkuvuuden salliminen nousee erityisen tärkeään asemaan. Fuusio ei ole valmis yhdessä yössä – harvoin edes yhdessä vuodessa. Aika ja harkinta antavat suotuisissa oloissa tilaa eri fuusiopartnereilta tulleiden työntekijöiden kontakteille, jotka ollessaan tasavertaisia ja yhteisiin tavoitteisiin tähtääviä auttavat yhteisyyden ja tuloksellisen yhteistyön rakentamisessa.

## Tavoitteiden saavuttaminen ja tuloksellinen uusi organisaatio

Fuusion tavoite on useimmiten synergiaetujen saavuttaminen, ja haasteena on saada aikaisemmat erilliset organisaatiot tekemään sujuvaa yhteistyötä. Olivat tavoitteet mitä tahansa, on tärkeää, että henkilöstö uskoo niihin. Jos usko fuusioituneen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen puuttuu, ei tavoitteilla ole edes mahdollisuutta toteutua – niitä pidetään epärealistisina, eikä niihin sitouduta. Lopulta tietysti aika näyttää, miten tavoitteet saavutetaan, mutta samastuminen uuteen kokonaisuuteen edesauttaa uskoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kokemus kuulumisesta samaan ryhmään kannustaa työntekijöitä ylittämään vanhoja organisaatiorajoja yhteisen päämäärän eteen. Usko tavoitteiden saavuttamiseen on yksi tavoitteiden saavuttamisen edellytyksistä (Hakonen ym., 2015).

## Lopuksi: Kohti onnistunutta sote-uudistusta

Fuusiomallimme (Kuva 1) jokainen osa on yhteydessä tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen.

Samastuminen uuteen organisaatioon lisää motivaatiota ja tehokasta työskentelyä. Oikeudenmukaisuus on tutkitusti vahvassa yhteydessä tuloksellisuuteen. Jos fuusioon liittyviä uhan kokemuksia lievitetään ottamalla etäisyyttä organisaatioon, ei tulosta synny. Ylimmän johdon arvioiminen luotattavaksi suuntaa fokuksen ja energian tehokkaaseen työntekoon. Ilman työn imua uuden organisaation henkilöstö ei tee inostuneena tulosta. Ryhmäsuhteisiin liittyvä dynamiikka johtaa pahimmillaan kilpailuun eri alaryhmien välillä ja yhteistyön rapautumiseen ellei johto noudata luvussa kaksi esittämiämme toimintamalleja. Emme voi osoittaa tuloksellisuutta suoraan euroina koska fuusion lisäksi organisaatioissa tapahtuu aina paljon muutakin. Vaikka fuusiot ovat haastavia käytäytymistieteellinen tutkimustieto osoittaa, että onnistumiselle on paljonkin mahdollisuuksia. Kyse on siitä, miten fuusiot toteutetaan. Merkittävien organisaatiomuutosten johtaminen, suunnittelu, ja toteuttaminen edellyttävät aktiivista ja työntekijöiden kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa haasteiden ratkomista sitä mukaa kun niitä tulee esille. ”Annetaan pölyn ensin laskeutua” -asenne voi johtaa siihen, että pöly ei ikinä laskeudu.

Edellä olemme esitelleet keskeisimpiä tutkimukseen pohjautuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat fuusioiden onnistumiseen henkilöstön näkökulmasta. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että näihin tekijöihin kiinnitetään huomiota jo fuusion suunnitteluvaiheessa eikä vasta sitten, kun ongelmia on jo ilmennyt. Vaikka henkilöstön näkemykset fuusiosta saattavatkin prosessin aikana muuttua, ovat muutosprosessin alussa syntyneet tulkinnat ja käsitykset hyvin merkityksellisiä. Ihmisillä on tutkimusten mukaan taipumus hankkia ja muistaa juuri sellaista informaatiota, joka tukee heidän aikaisempia käsityksiään ja sivuuttaa sellainen informaatio, joka on heidän aikaisempien käsitystensä vastaista. (Hakonen ym., 2015)

Henkilöstön kokemusten merkitys organisaatiomuutoksista tulee korostumaan sosiaali- ja terveyspalveluiden yhdistyessä koko Suomen kattavan sote-uudistuksen myötä. Samanlaisesti on tiedossa, että väestön ikääntyminen tuottaa merkittäviä haasteita julkiselle sektorille ja taloudelle. Sosiaali- ja terveysalalla on pätevän työvoiman riittävyyden kannalta oleellisessa osassa olemassa oleva työvoima ja se, kuinka hyvin he jaksavat työssään (Koponen, 2015). Olli-Jaakko Kupiaisen (2015) lisensiaatintyössä tarkasteltiin Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston eläkeiässä ja lähellä eläkeikää olevien työntekijöiden kokemuksia kyseisten virastojen yhdistymisestä. Tutkimuksessa todettiin, että 1) kokemus fuusioprosessin oikeudenmukaisesta johtamisesta vähensi aikeita jäädä eläkkeelle, 2) lisäsi kokemusta työn imusta ja myös 3) työn imu vähensi eläköitymisaikeita. Lähellä eläkeikää tai eläkeiässä olevien kokemukset muutosten johtamisesta vaikuttaa siis julkiseen talouteen eläköitymisaikeiden ja eläköitymisen kautta. Tulevan sote-uudistuksen pyörteissä olevien työntekijöiden kokemukset muutoksen johtamisesta ovat huomattavan merkittävä tekijä uudistuksen onnistumisen ja työntekijöiden työssä jaksamisen kannalta. ■

## LÄHTEET

Barbier, M., Dardenne, B. & Hansez, I. (2013). A longitudinal test of the Job Demands-Resources model using perceived stigma and social identity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 5, 532-546.

By, A. M. & Oreg, S. (2013). *The psychology of organizational change*. Cambridge: Cambridge University Press.

Edwards, M., Lipponen, J., Edwards, T. & Hakonen, M. (2016) Trajectories and antecedents of integration in mergers versus acquisitions: A comparison of two longitudinal studies. *Human Relations*. [hyväksytty julkaistavaksi 11/2016]

Giessner, S. R., Horton, K. E. & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity management during organizational mergers: Empirical insights and practical advice. *Social Issues and Policy Review*, 10, 1, 47–81.

Gleibs, I. H., Noack, P. & Mummendey, A. (2010). We are still better than them: A longitudinal field study of ingroup favouritism during a merger. *European Journal of Social Psychology*, 40, 5, 819-836

Gleibs, I. H., Mummendey, A. & Noack, P. (2008). Predictors of change in postmerger identification during a merger process: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 5, 1095-1112.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 2, 399.

Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutscher, T., & Wolff, B. (2015). The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International Business Review*, 24, 3, 394-408.

Haapamäki, J. & Lipponen, J. (2009) Ministeriöiden yhdistyminen ja uuteen ministeriöön sopeutuminen: Seurantatutkimus työntekijöiden kokemuksista muutoksen keskellä. Helsingin yliopiston Sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 1/2009. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosps/muut/haapamaki/>

Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J. & Kupiainen, O.J. (2015). Fuusiot henkilöstön näkökulmasta: Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen julkaisuja 2015:17. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/158205>

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. Teoksessa A. B. Bakker & M. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 102-117). Hove: Psychology Press.

Kaltiainen, J. & Lipponen, J. (2016). Työn imu ja pärjäämisarvioiden muutokset sekä dynaamiset yhteydet fuusioissa. Konferenssiesitys, Terveyspsykologian päivät, Helsinki, 25-26.10.2016.

Kaltiainen, J., Lipponen, J. & Holtz, B. (2016). The dynamic interplay between merger process justice and cognitive trust in top management: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*. [hyväksytty julkaistavaksi 10/2016]

KPMG. (2009). A new dawn: Good deals in challenging times. Amsterdam: KPMG.

Kupiainen, O.-J. (2016). Older employees' adjustment to a merger and their retirement intentions - The role of organizational identification, perceived procedural justice, and work engagement. Aalto University.

Koponen, E.-L. (2015) Sosiaali- ja terveystieteiden työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. TEM raportteja 13/2015

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (toim.), *Social exchange: Advances in theory and research* (s. 27-55) New York: Plenum.

Lipponen, J. & Wisse, B. (2010). Perceived justice as a predictor of externally rated departmental level academic performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 4, 1065–1074.

Lipponen, J., Wisse, B. & Jetten, J. (2016) The different paths to post-merger identification for employees from high and low status pre-merger organizations. *Journal of Organizational Behavior*. [hyväksytty julkaistavaksi 10/2016]

Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 2, 103-123.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709-734.

Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 4, 461-524.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 2, 358–384.

Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management*, 17, 4, 361-370.

Seppälä, T., Lipponen, J., Pirttilä-Backman, A.-M., & Lipsanen, J. (2011). Reciprocity of trust in the supervisor-subordinate relationship: The mediating role of autonomy and the sense of power. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 6, 755-778.

Stahl, G. K., Angwin, D. N., Very, P., Gomes, E., Weber, Y., Tarba, S. Y. & Yildiz, H. E. (2013). Sociocultural Integration in Mergers and Acquisitions: Unresolved Paradoxes and Directions for Future Research. *Thunderbird International Business Review*, 55, 4, 333-356.

**JUKKA LIPPONEN**, *VTT*, dos. (sosiaalipsykologia), Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos. Tutkii johtamisen koettua oikeudenmukaisuutta, organisaatioon samaistumista ja organisaatiomuutoksia.

**JANNE KALTIAINEN**, *VTM*, väitöskirjatutkija, (sosiaalipsykologia), Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja käsittelee työntekijöiden kokemuksia organisaatioiden fuusioista.

**OLLI-JAAKKO KUPIAINEN**, *Tekn.lis* (työpsykologia ja johtaminen). Aalto yliopisto, Tuotantotalouden laitos. Lisensiaatintyö käsitteli koetun oikeudenmukaisuuden, organisaatioon samaistumisen ja työn imun yhteyttä työntekijöiden eläköitymisaikomuksiin.



# Henkilöstöjohtaminen ja kokeilukulttuuri ne yhteen soppii?

Toimintaympäristön muuttuessa yhä kompleksisemmaksi tarvitaan kuntakentällä nopeaa reagointia ja jatkuvaa uudistumista, jotta pystymme menestymään ja vastaamaan asukkaiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Kokeilukulttuurin vahvistaminen ja tulevaisuuden tekeminen kokeilemalla on hyvä tapa toimia tällaisessa ympäristössä. Toimintakulttuurin uudistamisesta ja innovoinnista tulee henkilöstövoimavarojen johtamisen uusi painopiste ja HR-käytäntö. Organisaatiosysteemi luo rakennusainekset kokeilukulttuurille, henkilöstöjohtaminen arkkitehtuurin ja henkilöstöammattilaiset rakentavat. Millaista roolia henkilöstöjohtolta silloin odotetaan? Tätä kysymystä pohditaan artikkelissa.

## Kunnat myllerryksessä

Kuntakentän lähivuosien tulevaisuutta kuvaa historiallisen suuri muutos, kun kunta-alan henkilöstöstä yli puolet (yli 200 000) siirtyy uuden työnantajan palvelukseen. Uudelle työnantajalle siirtyy henkilöstöä kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveydenhuollon lisäksi myös valtionhallinnosta ja muista orga-

nisaatioista, jotka ovat toimineet omana toimialanaan. Tällöin on kysymyksessä eri toimintakulttuurien yhteenlöyry, ajattelumallien ja työtapojen erilaisuus sekä verkostojen, yhteistyötahojen ja valtasuhteiden uudelleenmuotoutuminen. Samalla rajat organisoituvat uudelleen yksityisen ja julkisen sekä kunnan ja maakunnan rajapinnoilla, jonka vuoksi palveluiden ja organisaatioiden uudistuminen on



väistämätöntä. Muutos koskee yhtä syvästi myös henkilöstöä luovuttavaa kuntaa tai kuntayhtymää, koska niiden täytyy hakea perustehtävänsä ja identiteettinsä uudelleen.

Mika Aaltonen ja Erkki Vauramo (2016) peräänkuuluttavat tässä muutoksessa kolmea tulevaisuuden näkökulmaa, joilla on vaikutusta työhön ja palveluihin kunta-alalla. Niistä ensimmäinen on sukupolvien välinen oikeudenmukaisuus, joka tarkoittaa tapaa elää, tehdä töitä ja kuluttaa. Toiseksi, rajallisten resurssien maailmassa sosiaalisille ja ympäristöllisille asioille annetaan yhtä merkittävä asema kuin taloudellisille. Kolmas merkittävä arvo on toivo, joka syntyy siitä, että jätämme yhteiskuntamme paremmassa kunnossa seuraaville sukupolville.

Muutokseen sopeutumista edistävät Aaltosen ja Vauramon (2016) mielestä seuraavat asiat:

1. Työn sisällön on kehitettävä vastaamaan muuttuvia vaatimuksia ja hyödyntämään teknologian mahdollisuuksia.
2. Palvelun tuottamista on pohdittava uudelleen ja alueittain olisi käytettävä hyväksi myös horisontaalisen organisoitumisen mahdollisuuksia.
3. Yhteiskunnan rajapintoja on muutettava siten, että aiempaa useammat suomalaiset pysyvät työelämässä.
4. Ihmisten arvomaailma näyttää jo nyt muuttuvan siten, että yhä useammat ihmiset etsivät työn, joka sopii heidän arvoihinsa.

Tällaisten muutosten keskellä on päivänselvää, että entiset toimintatavat ja hierarkkiset rakenteet eivät enää toimi. Kuntia koskevassa henkilöstöjohtamisesta sekä kokeilu- ja kehittämistoimintaa koskevissa tutkimuksissa on havaittu samansuuntaisia haasteita. Nämä haasteet liittyvät innostamiseen tähtäävään henkilöstöjohtamiseen, muutoksen johtamiseen sekä asiakas- ja henkilöstölähtöisten toimintatapojen kehittämiseen (Alasoini, Lyly-

Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä, 2014; Juuti & Luoma, 2014; Kurkela, Virtanen, Stenvall & Tuurnas 2016). Kunta-alan henkilöstöammatillaiset kuitenkin tunnistavat nämä asiat, sillä he haluavat panostaa näihin asioihin muun muassa KT Kuntatyönantajien HR-verkostossa sekä esimiesten ja keskijohdon valmentamisessa (EKJ).

## Miksi kokeilukulttuuria?

Toimintaympäristön muuttuessa yhä kompleksisemmaksi tarvitaan nopeaa reagointia ja jatkuvaa uudistumista, jotta pystymme menestymään ja vastaamaan asukkaiden ja asiakkaiden tarpeisiin.

Tällaisessa kulttuurissa toimitaan yhdessä kuntalaisten, sidosryhmien ja henkilöstön kanssa verkostomaisesti ja toimintaympäristöä proaktiivisesti muuttaen. Kunnissa ja kuntayhtymissä toimintaa ohjaa vahva yhteiskunnallinen tehtävä, joka motivoi myös henkilöstöä.

Julkisessa hallinnossa suurimpana haasteena on luopuminen suunnittelukulttuurista ja kokeilukulttuurin vahvistaminen hallinnon tilalle. Pääministeri Sipilän hallitusohjelman yhtenä linjauksena on, että Suomessa otetaan käyttöön kokeilukulttuuri: ”Kokeilukulttuurin vahvistamiseksi lisätään kokeiluhalukkuutta sekä kokeiluosaamista. Kokeilukulttuuri syntyy halusta ja rohkeudesta kokeilla ja valita erilaisia lähestymistapoja. Kokeilut ja kokeileminen ovat jo osin toimintatapaamme, mutta nyt lähdemme uudistamaan toimintaa voimakkaammin ja systemaattisemmin kokeilujen tuoman tiedon ja näkemyksen perusteella.”

Suunnittelukulttuurissa päämäärä, tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi ovat etukäteen tiedossa. Suunnittelulla pyritään varmistamaan, että vältytään virheiltilä ja osutaan oikeaan heti ensimmäisellä kerralla. Kokeilevan kehittämisen prosessi lähtee asiakkaita, joi-

den kanssa esimerkiksi palvelua kehitetään ja heiltä haetaan palautetta uuden toimintavan vaikutuksista. Kokeilevalla kehittämisellä luodaan uutta ja opitaan nopeammin, jolloin toiminta samalla muuttuu.

## Kokeilukulttuurin rakennusaineet

Kokeilukulttuuri tulisi nähdä systeemisena kokonaisuutena, jossa sitä edistäviä tai estäviä tekijöitä löytyy niin yhteiskunnan, koko organisaation tai työyhteisön tasolla tai niiden välillä. Tärkeää onkin jäsentää, mistä puhumme, kun puhumme kokeilukulttuurista. Puhumme kokeiluista, organisaatiokulttuurista, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnasta, toisin tekemisestä arjen työssä vai näistä kaikista.

Yleensä keskustelemme vain jostakin noista näkökulmista. Kuviossa 1 on kuvattu sitä, mistä aineksista kokeilukulttuurin nähdään syntyvän Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelmassa.

Organisaation toimintakulttuurin muutos on tärkeimpiä mekanismeja kokeilukulttuurin edistämisessä. Mutta sen tueksi tarvitaan ohjausta ja johtamista, joka sallii kokeilemisen ja virheet, tutkimus- ja kokemustietoa, joka jäsentää todellisuutta sekä vahvaa yhdessä tekemistä, osallistumista ja näkemysten vaihtoa. Myös päätöksenteon tulisi perustua kokeilujen tuottamaan tietoon ja näyttöön ja päättäjien tulisi antaa lupa kokeilla. Kokeiluille on oltava vahva strategian tuki, korostivat myös kuntien ylimmästä ja kehitysjohdosta koostuva Kokeilulähettiläiden ryhmä, joiden kanssa Uskalla kokeilla -ohjelmaa lähettiin yhdessä kehittämään.



Kuvio 1. Kokeileva kunta ja alue ekosysteemissä (Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelma).

Kokeilukulttuuri voi toimia avoimessa organisaatiosysteemissä, joka on osa laajempaa ekosysteemiä. Sitä voidaan vahvistaa kehittämällä organisaatioiden innovatiivisuutta. Organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavat Juutin ja Luoman (2013) mukaan visionäärinen johtaminen, joka antaa organisaatiolle suunnan ja tarkoituksen sekä korkeat tavoitteet. Kokeiluille suotuisassa organisaatiossa tehdään yhteistyötä yli yksikkörajojen ja sijojen. Henkilöstöjohtaminen painottuu osaamiseen ja oppimiseen, ja ilmapiiri sallii epäonnistumisen ja riskinoton. Organisaatiossa on olemassa innovaatioprosessi, johon osallistuvat sekä asiakkaat että henkilöstö. Organisaatiossa verkostoidutaan ja avaudutaan ulospäin.

Kulttuuristrategiaan nojaavissa organisaatioissa organisaatiokulttuuri nähdään kriittisenä menestystekijänä, joka voi tuottaa myös taloudellisesti. Kulttuuri ulottuu organisaation sisältä ulkomailmaan ja muovaa organisaation tapaa toimia sidosryhmien kanssa. Laajempi vastuunotto maailmasta ja yhteiskunnasta kuuluu kokonaisvaltaiseen kulttuuristrategiaan. Näissä organisaatioissa henkilöstö on tekemässä ylevämpiä tavoitteita kuin että on vain töissä. Henkilöstö, joka pääsee omakohtaisesti kokemaan ihmisläheistä kohtelua, siirtää kokemuksensa asiakassuhteisiin. (Rossi 2015.)

Kuntakentällä on jo perustehtävässään monia näitä vahvuuksia, kuten yhteiskunnallinen tehtävä ja ihmisten palvelu. Kun kävelet katuria tai kun saat puhtaan veden, olet kunnallisen palvelun piirissä, mitä yleensä pidetään itsestään selvyytenä Suomessa. Sosiaali-, terveys- ja sivistyspalvelut mielletään paremmin kuntiin liittyviksi, vaikka näissä palveluissa on aina ollut myös yksityisiä palvelujen tuottajia. Useimmat palvelut ovat kuitenkin henkilöstövaltaisia ja siten henkilöstöjohtamisen merkitys on suuri.

## Henkilöstöjohtaminen arkkitehtuurina

Millaista organisaatiota ja millaisia toimintatapoja kehitetään, kun toimimme kokeilukulttuurissa? Mikä silloin muuttuu ja miten? Puhumme kompleksisuuden yhteydessä usein adaptiivisista organisaatiosysteemeistä, mutta vähemmän dynaamisista kompleksisista systeemeistä. Nämä erot ovat tärkeitä, kun puhutaan systeemisestä muutoksesta, jonka on ajateltu olevan vaikuttavin kokeilevan kehittämisen malli. Adaptiivisen ja dynaamisen organisaatiosysteemin eroja on esitelty taulukossa 1. Erot kiteytyvät kysymyksiin mitä ja miten. Adaptiiv-

Organisaatiosysteemin ominaisuudet	Adaptiivinen kompleksinen systeemi: Mitä?	Dynaaminen kompleksinen systeemi: Miten?
Toimintaympäristö	Julkisen hallinnon ohjaus	Oppiva talous
Johtaminen	Strateginen johtaminen ja tuloksellisuus	Osaamisen johtaminen ja oppiminen
Henkilöstöjohtaminen	Liiketoimintalähtöinen, SHRM	Tietointensiivinen, merkitysten luonti
Toiminnan tavoite	Tuloksellisuus ja tavoitteet	Uusiutuminen ja oppiminen
Rajatoiminta	Yhteinen tavoite ja vuorovaikutus	Osaamisen ja tiedon vaihto, tiedon virta

Taulukko 1. Kompleksisen systeemin muutos (Pakarinen 2007).

visessa systeemissä korostuvat organisaation päämäärähakuinen toiminta ja dynaamisessa systeemissä prosessi, jossa henkilöstövoimavarojen johtamisella on tärkeä rooli.

Organisaatioissa tarvitaan näitä molempia toimintatapoja, jotta ne menestyisivät kompleksisessa maailmassa. Kuitenkin kokeilukulttuurissa painotetaan enemmän sitä, miten prosessi viedään eteenpäin. Perinteisessä julkisessa johtamisessa on painottunut enemmän kysymys siitä, mihin päämääriin pyritään kuin miten esimerkiksi palvelun käyttäjälähtöinen toiminta toteutetaan ja miten palvelun käyttäjän toimijuus nähdään ja tunnistetaan (Hennala, 2011). Juuti ja Luoma (2014) näkevät puolestaan kunnallisten organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ja innovatiivisuuden haasteena nimenomaan sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja yhteistyön rakentamisen eri toimijoiden välille.

Kokeilujen kautta eteneminen on myös hyvä muutoksen johtamisen tapa, joten tulevaisuuden rakenneuudistuksissa on nostettava arvoonsa prosessinäkökulma ja se, miten uudistetaan ja johdetaan muutosta (Laamanen, Räsänen & Juutilainen, 2016). Muussa tapauksessa jäämme hierarkkisten organisaatioiden toimintatapojen vangeiksi. Julkisessa organisaatiossa tämä tarkoittaa myös valtionhallinnon ohjauksen uudelleen tarkastelua.

Organisaatiosysteemin muutoksessa tarvitaan uudistumista niin johtamista ja työn tekemistä ohjaavissa ajattelumalleissa, toimintatavoissa kuin organisaation ja ihmisten identiteetissäkin. Monet työyhteisön rutiinit ovat kiinnittyneet arvoihin sekä yhteistyö- ja ammattikäytänteisiin. Monet toimintakulttuurien yhteentörmäykset syntyvät näistä asioista ja paljastavat myös niiden taustalla olevia ajatusmalleja.

Kompleksisuudessa tarvitaan johtamisessa ja työyhteisöissä epälineaarista ajattelua, mutta

vallalla oleva ajattelumalli on lineaarinen useissa organisaatioissa. Onko tämä suomalaisten organisaatioiden erityispiirre? Erityisesti identiteetin muutos edellyttää organisaatiolta toimintatapoja, jotka mahdollistavat reflektoinnin ja oppimisen, mutta myös työn tekemisen ja yhdessä tekemisen uusilla tavoilla. Millaista sitten on HRM tällaisissa organisaatioissa?

Mohrmann ja Worley (2009) ovat tutkineet henkilöstöjohtamista erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina, mutta ovat löytäneet samalla myös taantuman aikana menestyneistä organisaatioista toimintatapoja, jotka vaikuttavat taloudelliseen ja muuhun menestymiseen myös hyvinä aikoina. Tällaisen työpaikan tunnuspiirteitä ovat asiat, joissa yhdistyy toiminnan päämäärä ja prosessi:

1. Strategia on kompassi
  - Muutoksia ennakoidaan strategisen ajattelun avulla
2. Kyvykkyydet ja työprosessit luovat arvoa
  - Strategiat, skenaariot sekä nopea innovointiprosessi rajoja ylittäen
3. Rakenteet luovat keskittymistä ja liittymistä
  - Tiimit, verkostot, selkeät roolit, vastuut ja päätöksenteko
4. Johtaminen nivoo organisaation yhteen
  - Viestintä, yhdessä asetetut tavoitteet ja luottamus
5. Palkitseminen vaikuttaa toimintaan
  - Aineeton ja aineellinen sekä nopea palaute
6. Ihmiset tekevät tulokset
  - Organisaation on tunnettava osaajansa, yhdistettävä ja jaettava osaamista.

Henkilöstöjohtamisella voidaan rakentaa organisaation arkkitehtuuri ja toimintatavat, jotka kannattelevat sitä pidemmälle tulevaisuuteen. Kunnallisten organisaatioiden on yhteiskunnallisen tehtävän ja vakauden ylläpitäjinä jatkossa hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota organisaationsa toimintakulttuuriin ja organisoitumistapoihin.

# Henkilöstöammattilainen rakentajana

Ovatko henkilöstöammattilaiset kokeilukulttuurissa näkijöitä, tekijöitä, kehittäjiä vai strategisia kumppaneita? Vai vielä jotain muuta? Andersen ja Minbaeva (2013) näkevät HR:n roolin johdon strategisena kumppanina, mut-

ta painottavat, että tehtävänä on tällöin strategiaprosessin integrointi (Kuvio 2). Tällaisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa painottuvat sekä organisaation päämäärä että ihmisten osaamisen käyttöä vahvistavat strategiaprosessit. Tilaa jätetään näissä prosesseissa sekä johdon että henkilöstön esittämille kokeiluille ja ideoille.



Kuvio 2. HR strategisena kumppanina (Andersen & Minbaeva 2013, s. 825).

Jos kokeilukulttuuria halutaan vahvistaa, se ei tapahdu itsestään, vaan sitä pitää johtaa. Henkilöstöfunktion tehtävänä kokeilukulttuurin johtamisessa voisi olla vastata seuraavista prosesseista (ks. Pakarinen 2007, Rossi 2015):

- Luoda prosessi, joka tuottaa tulokseksi sitoutumisen siihen, miten organisaatiossa halutaan tehdä töitä ja toimia yhdessä.
- Tuoda johtoryhmän agendalle strategian ja tavoitteiden rinnalla organisaatiokulttuuri, joka nähdään kriittisenä menestystekijänä.

- Pitää yllä keskustelua strategiatyön keskeisestä kysymyksestä: Millainen kulttuuri toteuttaa strategiaamme?
- Kehittää HR-prosessit, jotka alkavat asiakkaista – asiakkaiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa.
- Kytkeä kulttuuri kaikkiin HR-käytäntöihin sillä ajatuksella, että henkilöstö on teke-mässä julkista arvoa tuottavaa tehtävää.

Henkilöstöjohtamisella siis voidaan rakentaa organisaatiosysteemi, jonka varassa menestytään ja uudistutaan. Onko siis henkilöstöjoh-

don rooli tällöin inhimillisen pääoman varjelijana, tiedon fasilitaattori, vuorovaikutus- ja verkostosuhteiden rakentaja, muutoksen johtaja ja mahdollistaja vai kulttuurijohtaja? Näitä kaikkia rooleja tarvitaan, mikäli urat, osaaminen ja sen jakaminen tulevat yhtä tärkeiksi organisaation toiminnassa kuin itse tehtävät. Yhteisen tahdon, arvojen ja toimintakulttuurin yhteensovittaminen muutoksissa rakentamalla vuorovaikutussuhteita niin organisaation ulkopuolella kuin sisälläkin, on omiaan vahvistamaan tällaista henkilöstöjohtoon roolia.

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöfunktion on joka tapauksessa tulevaisuudessa myös löydettävä roolinsa ja identiteettinsä uudelleen kompleksiseen organisaatiosysteemiin ja älykkääseen organisaatioon sopivalta tavalla. Kuntaorganisaatioissa on tarvetta tarkastella tulevaisuutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja luoda strategiselle henkilöstöjohtamiselle paikka ja rooli niissä uudistuksissa, joita kohdataan kuntakentällä lähivuosina (Viitala & Lehto 2014). Muutoksen johtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta alkaa nyt eikä vasta siinä vaiheessa, kun organisaatiot yhdistyvät.

## Henkilöstövoimavarojen johtamisen tukipilarit

Kuntien myllerryksessä ja pidemmän ajan uudistuksissa on niiden henkilöstöjohtamisen kehityskohteina nähty muutosjohtaminen. Siinä erityisen keskeisiä ovat olleet palvelun käyttäjä- ja henkilöstölähtöiseen innovointiin liittyvät prosessit, henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisuus ja työn voimavarat sekä organisaatioiden kehittäminen ketteryden ja avoimuuden suuntaan.

KT Kuntatyöntekijöiden HR-verkostossa, joka on tarkoitettu kuntien, kuntayhtymien ja kuntakonsernien henkilöstöjohtajille, ammattilai-

sille sekä johdolle ja esimiehille, työskennellään heidän esittämiensä toiveiden pohjalta. Tälle vuodelle toivottiin muutosjohtamiseen ja esimiesten valmennukseen liittyviä teemoja sekä kunnissa tehdyn henkilöstöjohtamisen näkyväksi tekemistä. Verkostossa opitaan toisten jo tekemästä muutostyöstä. KT julkaisee myös Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -sarjaa kuntien kehittämistyöstä, joka on mallinnettu yleistettäväksi myös muihin kuntiin. Verkoston aloitteista syntyneitä tuotteita ja palveluja ovat muun muassa mentorointi, vertailutietopankki henkilöstövoimavarojen raportointia varten sekä EKJ-esimiesten ja keskijohdon valmennus muutoksen johtamiseen.

Kuntaliiton ARTTU2-ohjelmassa tuotetaan tutkittua tietoa 40 erikokoisen kunnan työn imusta ja joustavasta suoriutumisesta muutoksissa sekä henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Henkilöstö strategisena resurssina -tutkimuksesta syntyy tietoon perustuva toimintamalli tulevia muutoksia varten. Hankkeen toteuttavat Vaasan yliopisto ja Työterveyslaitos yhdessä. Tämä hanke palvelee myös kuntien johtoa ja päättäjiä, sillä se antaa eväitä myös heidän esittämiensä kysymyksiin muutoksen välitilan hallinnasta tehtävien muutosten, osaamisen ja hyvinvoinnin sekä johtamisen näkökulmista.

Yhteistä KT:n HR-verkostolle ja Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelman MeUskaltaajat-verkostolle on yhteiskehittäminen verkostoon kuuluvien kanssa. Verkostot ovat avoimia ja niihin kuuluu satoja ammattilaisia ja asioista kiinnostuneita erilaisista taustaorganisaatioista. Molemmille yhteistä on myös se, että niissä tehdään näkyväksi kokemukseen perustuva kehitystyö, mutta mallinnetaan kokemusta myös tutkimuksen ja kehittämisen sekä kokeilujen keinoin. Näin verkostot uudistuvat itse ja ohjautuvat jäsenten tarpeiden mukaan. EKJ-valmennus kehitettiin myös yhdessä kuntien ja kuntayhtymien kanssa ja sen toimintaperiaate sopii hyvin ohjaamaan sitä kehitystyötä, joka

on nähty tällä hetkellä haasteelliseksi: ”*Asiakas- ja henkilöstölähtöisellä johtajuudella parempia palveluja, onnistuneita muutoksia ja hyviä työyhteisöjä.*” ■

## LÄHTEET

Aaltonen, M. & Vauramo, E. (2016). SOTE ja Suomi 2040. Kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. (2014). Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämän kehittämisestä. Katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.

Andersen, J. T. & Minbaeva, E. (2013). The Role of Human Resource Management in Strategy Making. Human Resource Management 52, 5, 809-827.

Hennala, L. (2011). Kuulla vai kuunnella - käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. Väitöskirja, Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 453. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Juuti, P. & Luoma, M. (2013). Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus. Tampere: MIF.

Juuti, P. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus muuttuvassa kuntaympäristössä. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.), Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykeä palveluihin (s. 62-77). Helsinki: Edita.

Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J. & Tuurnas, S. (2016). Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Acta 263.

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. (2016). Innostava uudistuminen - kestävä kasvu. Tampere: Teknoliateollisuus.

Mohrman, S. & Worley, C. (2009). Dealing with rough times: A capabilities development approach to surviving and thriving. Human Resource Management 48, 3, 433-445.

Pakarinen, T. (2007) Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu, Suomen Kuntaliitto, Acta 195.

Rossi, A. (2015). Kulttuuristrategia 2. Kohti Euroopan parasta työelämää. Helsinki: Kauppakamari.

Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.), Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykeä palveluihin (s. 27-39). Helsinki: Edita.

## LISÄTIETOA

KT Kuntatyöntajien HR-verkosto. [www.kt.fi](http://www.kt.fi).

Suomen Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelma: [www.kunnat.net/uskallakokeillasekäARTTU2-tutkimusohjelma](http://www.kunnat.net/uskallakokeillasekäARTTU2-tutkimusohjelma) [www.kunnat.net/ARTTU2](http://www.kunnat.net/ARTTU2).

*TkT **TERTTU PAKARINEN** toimii kehittämisspällikkönä KT Kuntatyöntajissa sekä Kuntaliiton Uskalla kokeilla -ohjelman päällikkönä. Hänen vastuualueenaan KT:ssa on henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstötyön kehittäminen kuntakentän ja sidosryhmien kanssa. Aiemmassa työssään hän on toiminut henkilöstön ja organisaatioiden kehittämisen parissa ja johtanut muun muassa kehitystyötä ammatillisen ja ammattikorkeakoulutuksen muutoksissa.*





# Henkilöstöjohtaminen sote- ja maakuntauudistuksissa – vahvaa suunnitelmallisuutta ja ihmisläheistä johtajuutta

Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilöstöjohtamista valmisteilla olevissa sote- ja maakuntauudistuksissa sekä organisaatiotasolla että työyhteisöissä. Työyhteisöjen henkilöstöjohtamista käsitellään ihmisläheisenä johtamistyönä, johon kohdistuu muutostilanteessa erityisiä painotuksia ja tarpeita. Muutostutkimuksissa on noussut esiin psykologisten sopimusten merkitys ja niiden solmiminen etenkin esimiesvaihdosten yhteydessä. Psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan kirjoittamatonta yhteisymmärrystä esimiehen ja työntekijän välillä työhön ja suoriutumiseen liittyvistä odotuksista ja kompensatioista. Artikkelissa tarkastellaan ihmisläheisen johtamistyön merkitystä ja psykologisten sopimusten päivittämistä sekä johtajuuteen kohdistuvia odotuksia muutostilanteessa. Lähiesimiestyön onnistuneisuus muutoksen myllerryksessä on kiinni organisaatiotason henkilöstöjohtamisen ja -politiikan toimivuudesta, mikä näyttäytyy tässä laajassa muutostilanteessa haastavana kokonaisuutena. Artikkelissa peilataankin uudistuksen tuomia haasteita lähiesimiestyön ja henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden välillä.

**Avainsanat:** sote- ja maakuntauudistus, henkilöstöjohtaminen, ihmisläheinen johtajuus, psykologiset sopimukset

# Johdanto

Suunnitteilla olevien sote- ja maakuntaudistusten voidaan sanoa olevan suurimpia julkisen sektorin reformeja kuntien perustamisen jälkeen. Toteutuessaan muutoksen keskellä olisi yli 200.000 kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelevää viranhaltijaa ja työntekijää sekä 5800 kunnallisen pelastustoimen palveluksessa olevaa. Lisäksi muutos koskisi tuhansia maakuntien liittojen sekä ELY- ja AVI-keskusten henkilöstöä. Uudistusten myötä työnantajaksi vaihtuisi maakunta ja siirtymä toteutettaisiin liikkeenluovutuksen periaattein.

Käytännössä, mikäli uudistukset toteutuvat suunnitellusti, muutos näkyy vaihtelevin tavoin henkilöstön ja esimiesten arjessa. Työnantajan nimi vaihtuu, mutta tehtävät, työn fyysinen sijainti ja palkkaus saattavat pysyä ennallaan. Samaan aikaan toisilla viranhaltijoilla ja työntekijöillä, mutta etenkin johtavassa asemassa olevilla, muutos voi olla hyvinkin voimakas. Syvälinen muutos kohdentuu muun muassa työtehtäviin, työpaikkaan, työyhteisöön ja esimiehsuhteeseen. Uudistuksiin liittyy tavoite palvelujärjestelmän uudistamisesta etenkin sote-palveluiden osalta, jolloin muutokset työtehtävissä ja sijoituspaikassa ovat mahdollisia ja esimerkiksi keskitettävillä erikoissairaanhoidon aloilla todennäköisiä.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kannalta uudistus on monitasoinen haaste. Lukuisat aiemmat tutkimukset (esim. Stenvall, Syväjärvi & Vakkala, 2008; Nyholm, 2008; Holbeche, 2006) osoittavat henkilöstöjohtamisen vahvan vaikutuksen muutoksen onnistumiseen. Olennaista on kiinnittää huomiota paitsi henkilöstötyön ja -vaikutusten valmisteluun kokonaisuutena, myös työyhteisöissä vuorovaikutuksessa muodostuviin tulkintoihin ja muutosta yksilöllisesti kokeviin ihmisiin. Uusi maakunta tulee rakentumaan organisaatioista, joilla on erilaisia organisaatiokulttuureita,

johtamisjärjestelmiä ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Onkin kyettävä suunnittelemaan ja kehittämään yhteistä henkilöstöjohtamista kaikilla tasoilla – lähiesimiestyöstä strategiseen henkilöstöjohtamiseen.

Tarkastelun kivijalkana tässä artikkelissa on kolme laajaa, mutta kohtuullisen yhtenäistä ihmisten toimintaa ja johtamista selittävää käsitteellistä kokonaisuutta: henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutosjohtaminen ja johtamisen psykologia. Kuntaorganisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtamisella on vahva ja vakinaistunut rooli. Keskeisestä asemasta huolimatta henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä ja toimivuutta leimaa vaihtelevuus kuntien kesken sekä niiden sisällä (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala, 2008). Muutosjohtamisen tarpeet ja osaaminen ovat puolestaan kasvaneet viime vuosien uudistusten yhteydessä, ja sen toteuttamisesta alkaakin monin paikoin olla pitkä kokemus. Kokonaisuuksista tuoreimman, eli johtamisen psykologian ytimessä ovat ihmiset ja työyhteisöt, ja johtaminen ymmärretään vuorovaikutustyönä (Perttula & Syväjärvi, 2012).

Organisaatiomuutosten toteuttamisesta on julkisorganisaatioissa kerätty kokemusta ja tietoa viimeisten vuosien aikana varsin monipuolisesti. Edellisten kansallisten uudistusten (esim. Paras-hanke, Kuntaudistus) yhteydessä on tutkittu muutosten henkilöstövaikutuksia ja muutosjohtamista. Aluehallinnon uudistuksen osalta henkilöstöjohtamisen tutkimusta on huomattavasti vähemmän. Näin ollen aineistollisista sekä tulevan muutoksen painotuksista johtuen artikkelin lähteinä painottuvat kunta-alan henkilöstöjohtamisen tutkimukset. Aluksi tarkastellaan uudistuksen välittömiä vaatimuksia hyvästä henkilöstöpolitiikasta, edeten kuvaamaan yksilötason muutoksen kokemista ja tulkintoja. Seuraavaksi pohditaan ihmisläheisen johtajuuden tarvetta ja psykologisten sopimusten kriittisiä pisteitä muutoksissa, jonka jälkeen pohditaan johtajan oman

aseman ja koetun muutoksen merkitystä. Lopuksi palataan henkilöstöjohtamisessa organisaatiotasolle ja muutoksen valmisteluun ja siinä tärkeiksi nouseviin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

## Henkilöstön siirtyminen ja hyvä henkilöstöpolitiikka

Sote- ja maakuntauudistuksissa henkilöstön siirtyminen on suunniteltu toteutettavan liikkeenluovutuksen periaatein. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö siirtyy uuden työnantajan palvelukseen entisin ehdoin ja (palvelu-) toiminta jatkuu keskeytyksettä. Liikkeenluovutuksesta säädetään niin työsopimuslaissa, valtion virkamieslaissa kuin laissa kunnallisesta viranhaltijastakin. Säädökset sinänsä ovat yksiselitteiset ja kattavat myös laajan ja syvällisen muutoksen.

Käytännössä uudistuksen valmisteluvaiheessa voi organisaation luonteen ja uuden työnantajan hahmottuminen viedä aikaa. Tähän vaikuttaa erityisesti valinnanvapautta ja yhtiöittämistä koskevien säännösten sisältö, eli missä määrin palvelutoimintaa tullaan yhtiöittämään ja tilaamaan ulkopuolisilta toimijoilta. Lisäksi on toistaiseksi epäselvää, voiko kuntaorganisaatio toimia uudessa mallissa palvelujen tuottajana yksityisten yritysten tapaan. Näin ollen uusi työnantaja voi olla esimerkiksi maakunta, maakunnan omistama yhtiömuotoinen sote-organisaatio tai maakuntia yhteisesti palveleva organisaatio (esim. talous- ja henkilöstöhallinto). Tällä on luonnollisesti vaikutuksensa henkilöstöpolitiikkaan ja -käytänteisiin.

Kuntaliitosten yhteydessä on viiden vuoden muutosturva edellisten uudistusten aikana ollut turvattu (Kuntarakennelaki), mikä on taannut työpaikan säilymisen muutosprosessin ajan. Tämän tarkoituksenmukaisuudesta on käyty kiivastakin keskustelua. Tällä het-

kellä muutosturvaa ei ole mukana hallituksen esitysluonnoksessa. Kuitenkin liikkeenluovutuksen säännösten soveltaminen (Hallituksen esitysluonnos 31.8.2016) merkitsisi sitä, ettei työnantajan vaihtumisen perusteella voida irtisanoa työntekijää tai viranhaltijaa. Sen sijaan työtehtävät, työn sijoittuminen ja palkan vaativuusperusteet voivat muuttua työnantajan vaihtuessa.

Huolimatta siitä, ettei liikkeenluovutus ei ole peruste palvelussuhteen ehtojen muuttumiselle, tulee palveluverkoston uudistaminen käytännössä pidemmällä aikavälillä muuttamaan henkilöstöresurssien tarvetta. Alkuvaiheessa tämän odotetaan näkyvän etenkin määräaikaisten työntekijöiden kohdalla, jotka lähtökohtaisesti siirtyvät uuden työnantajan palvelukseen työsopimuksensa ajaksi, jos sopimus on voimassa muutosajankohdan eli vuodenvaihteen 2018–2019 yli. On kuitenkin todennäköistä, että muutosvaiheessa pidetään käytännöllisenä kirjoittaa määräaikaiset työ-sopimukset päättymään 31.12.2018. Pahimmassa tapauksessa – keskeneräisen muutoksen valmistelun vuoksi – työtehtävien jatkumisesta ei pystytä päättämään. Tämä ei luonnollisestikaan työntekijän näkökulmasta ole hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja asettaa määräaikaiset työntekijät huomattavasti vakinaisia heikompaan asemaan. Lisäksi tilanne hankaloittaa muun muassa hyvän perehdyttämisen toteuttamista. Olennaista on, kyetäänkö henkilöstöresurssien tarve arvioimaan muutosvaiheen yli pidemmällä aikavälillä, kuinka pitkällä tulevan palvelurakenteen valmistelu on ja kuinka vahvasti henkilöstöpolitiikan periaatteista pysytään pitämään kiinni.

Yhtenä suurimmista, mutta toistaiseksi varsin vähäistä huomiota saaneena haasteena uudessa maakunnassa – tarkemmin ajateltuna organisaatioiden verkostoissa – voidaan pitää organisaatiokulttuurien ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhdistämistä. Esimerkiksi kuntaliitoksissa organisaatio- ja toimintakult-

tuurien sulautuminen voi viedä vuosia. Käsillä olevassa uudistuksessa on kyse huomattavasti monimutkaisemmasta fuusiosta ja yhtenäisen kulttuurin luomisen voidaankin odottaa olevan haasteellista. Käytännössä voi esimerkiksi pienellä paikkakunnalla olevassa sote-yksikössä jäädä oma toimintakulttuuri elämään, ja uuden ”emo-organisaation” arvot, tavoitteet ja käytänteet jalkautuvat pikkuhiljaa alaspäin. Tällaisissa monista fyysisesti erillään olevista yksiköistä koostuvissa verkosto-organisaatioissa kulttuurin muutos on hidasta ja vaatii avointa yhteistyötä. Toisaalta sote-ala sinällään rakentuu yhtenäisille arvoille ja vahvalle tietoperustaisuudelle, ja alan haasteet ovat yhteiset (Vakkala & Palo, 2016), mikä helpottaa yhteistyön toteuttamista.

Palveluorganisaatioiden verkoston lisäksi uuden maakuntaorganisaation ytimeen on tulossa organisaatioita ja tehtäviä, joilla on ennestään oma kulttuurinen ja toimintatavallinen perustansa, kuten maakuntien liitot, AVI:t ja ELY:t. Näissä maakunnaksi yhdistyvissä organisaatioissa kulttuurisen sulautumisen haastavuus voi erityisesti nousta esiin ja mitä todennäköisimmin jo uudistuksen valmisteluvaiheessa. Näillä organisaatioilla on luonnollisesti tehtäväkenttensä ja julkisen hallinnon toimijuutensa kautta paljon yhteistä. Yhdistäviä intressejä, tavoitteita ja johtamisen toimintatapoja kannattaakin tuoda esiin jo valmistelutyössä. Nämä kaksi tyypiesimerkkiä organisaatiokulttuurien sulautumisesta ovat ääripäitä, ja niiden sisällä ja välillä voi olla eritasoista tarvetta kulttuurimuutokseen. Henkilöstöjohtamisen kannalta olennaista on tiedostaa, että muutos merkitsee työntekijöiden siirtymisen ohella yhteisen henkilöstöpolitiikan ja arvoperustan rakentamista sekä eduista ja käytännöistä sopimista. Henkilöstöjohtamisen rooli muutoksen onnistuneisuuden kannalta onkin erittäin keskeinen.

## Yksilöt kokevat muutoksen vaihtelevin tavoin

Kuntia ja julkista palvelutuotantoa koskevissa muutoksissa ei tällä hetkellä ole selkeästi määritettävissä olevaa alkua ja loppua. Organisaatiot elävät jatkuvaa, dynaamista muutosta, joka sisältää monia eritasoisia ja eri vaiheissa eteneviä muutosprosesseja. Tällaiset sykliset uudistukset luovat sisälleen uutta muutosta ja haastavat työyhteisön dynamiikan. Näin käy etenkin silloin, kun ne koskevat konkreettisesti työyhteisön jäseniä, työympäristöä, työtehtäviä tai keskeisiä toimintatapoja. Elämä jatkuvan muutoksen keskellä ei ole helppoa: pahimmillaan työyhteisön toiminta voi kriisiytyä. Monissa kuntaorganisaatioissa on jo vuosien ajan eletty kireän talouden, kasvavan palvelutarpeen ja niukkenevien henkilöstöresurssien kontekstissa, eivätkä uudistukset tuo ainakaan nopeaa helpotusta tilanteeseen.

Laaja ja monitasoinenkaan muutos ei kuitenkaan ole välttämättä vaikutuksiltaan negatiivinen. Kuntaliitosten jälkeen voimakkaimman muutoksen kokenut työntekijä kokee usein selviytymisen tunnetta ja saattaa tuntea tyytyväisyyttä liitoksen tuomiin muutoksiin, kuten uuteen työpaikkaan, työtehtäviin ja laajempaan työyhteisöön (Stenvall ym., 2008). Jokinen ja Heiskanen (2013, 67) toteavat työelämän laadun koetun jopa parantuneen uudistusten myötä, kun tilannetta arvioidaan 3-4 vuotta muutoksen jälkeen. On toki huomattava, että muutosprosessin ollessa käynnissä ja muutokseen sopeutumisen ollessa kesken, ei työelämän laadussa yleensä koeta parantumista.

Miksi toiset työyhteisöt selviävät muutoksesta suhteellisen kivuttomasti ja myönteisin kokemuksin, kun toiset jäävät vuosiksi sekasortoiseen tilaan? Muutoksen vaihteellisuus, etenemisen suunta tai muutosjohtamisen toimivuus eivät riitä selitysmalleiksi pohdittaessa sopeutumisen vaihtelevuutta työyhteisöjen kesken.

Ihmislähtöisesti ajatellen on henkilöstön ja esimiesten muutkokemuksilla ja osallisuudella varsin olennainen merkitys muutoksen onnistumisessa ja työyhteisön hyvinvoinnissa. Ihmiset havainnoivat ja kokevat muutosta omista lähtökohdistaan käsin, muodostaen tilanteille ja asioille merkityksiä yhdessä ja yksin. Muutokset herättävät monia tunnetiloja, kuten pelon, vihan ja surun tunteita. Käytännössä tämä näkyy työyhteisössä esimerkiksi siten, että toinen kahdesta kollegasta pelkää jotain muutokseen liittyvää asiaa, kuten työtehtävien muuttumista, todella voimakkaasti ja sama asia saattaa toiselle olla upea mahdollisuus uralla etenemiseen. ”Todellisuus” onkin jokaiselle ihmiselle ainutkertainen, itselle vääristymätön ja luotettava, eli autenttinen (Vakkala & Syväjärvi, 2012).

On helppo jakaa käsitys, että me ihmiset olemme yksilöitä yhteisöissämme: elämme erilaisissa elämäntilanteissa mutta yhteisesti muotoutuvassa organisaatiotodellisuudessa. Tällöin esimerkiksi omassa työyhteisössä vuorovaikutuksessa olevat ihmiset, myös esimies ja alainen, ovat osa toistensa elämäntilanteita ja organisaatiotodellisuutta (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala, 2007). He ovat ajattelevia, omaehtoisesti toimivia ja ympäristöään analyysoivia subjekteja, yksilöllisine persoonallisuuksineen (Hautala, 2005). Tämä ei kuitenkaan tapahdu ”vakuumissa”, vaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Katz & Kahn, 1978). Näkökulman mukaan lähiesimies ja alainen voivat vuorovaikutuksessa ollessaan vaikuttaa toistensa hyvinvointiin ja kehittymiseen. Yksilöllisyyden ja kokemuksellisuuden näkökulmasta johtajuus toimintana ei voi olla samanlaista jokaisen alaisen kohdalla, vaan se on kohtaamista ja ihmisten kanssa toimimista erilaisuus huomioiden (Viitala & Koivunen, 2014). Muutostilanteissa työntekijöiden odotukset johtajaa ja hänen toimintaansa kohtaan yleensä muuttuvat, jolloin johtajan tulisi tunnistaa vaihtelevia tilanteita ja yksilöllisiä reaktioita sekä mahdollisia vaikuttajia niiden

taustalla. Kompleksisissa arjen tilanteissa on kuitenkin haasteellista hahmottaa ja tulkita kokonaisuuksia ja samaan aikaan huomioida yksilön ainutkertaisuus. Johtamisen tueksi tarvitaan tietoa ja ymmärrystä siitä, kuinka yksilöt kokevat muutosta ja mitkä tekijät vaikuttavat kokemuksiin.

Monille ihmiskäsitys, jossa yksilö nähdään ajattelevana ja harkitsevana toimijana voi olla itsestäänselvyys, mutta organisaatiotodellisuudessa ja etenkin muutostilanteissa se ei aina toteudu (Vakkala, 2012). Edelleen julkisten organisaatioiden muutosjohtamisessa näkyy perinteinen, ylhäältä alas suuntautuva johtamiskäsitys, jossa henkilöstöä pidetään muutoksen ja johtamisen toimenpiteiden kohteena. Kun kyse on moniulotteisesta uudistuksesta, jolla on yksilöille syvälinen merkitys ja vahva vuorovaikutteisuuden tarve, eivät rationaalisuus ja vaihteellisuus ole riittävän joustavia lähtökoh-  
tia hyvälle henkilöstöjohtamiselle (Syväjärvi ym., 2007; Algera & Lips-Wiersma, 2012). Onnistunut muutos edellyttääkin vahvaa ihmisten kohtaamisen ja johtamisen taitoa, jolla jokais-  
ta yksilöä ymmärretään siinä sosiaalisessa ja elämäntilanteellisessa kokonaisuudessa, jossa hän elää (Vakkala & Syväjärvi, 2012). Ihmis-  
läheisessä johtamistyössä yksilölliset tekijät ja yhteisöllinen dynamiikka rakentuu toiminnaksi, jolla voidaan tukea sekä yksilöiden että yhteisöjen sopeutumisprosesseja. Muutoksesta näppärästi selviytynyttä työyhteisöä varsin todennäköisesti luotsaakin luotettavaksi ja ymmärtäväksi koettu johtaja (Vakkala, 2012).

## Ihmisläheistä johtajuutta ja psykologisten sopimusten solmimista

Muutosten myllerryksessä henkilöstö kaipaa kuuntelevaa, läsnä olevaa ja ymmärtävää, mutta samalla jämäkkää ja aidosti ongelmiin tarttuvaa johtamista (Stenvall ym., 2008; Haslam,

Reicher & Platow, 2011). Psykologinen johtamisorientaatio muutostilanteissa voidaan nähdä ihmisten muutosedellytysten ja työyhteisön muutokselle myönteisen ilmapiirin rakentamisena. Kuuntelevasta, kiinnostuneesta ja ihmisen yksilöllisyyttä huomioivassa johtamisessa on kyse psykologisten sopimusten rakentamisesta ja ylläpidosta (Conway & Briner, 2005).

Psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä, kirjoittamatonta yhteisymmärrystä osapuolilla olevista odotuksista ja vaatimuksista, ja niiden toteutumisesta (esim. Rousseau, 2004). Sopimukseen sisältyy ulkoisia ja sisäisiä merkityksiä, kuten Nikolaou, Tomprou ja Vakola (2007) kuvaavat. Ulkoisiin ja normatiivisiin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi työnantajan tarjoamat terveyspalvelut, työturvallisuus ja työmäärän kohtuullisuus. Sopimuksille annettavat sisäiset merkitykset koskevat muun muassa työstä saatavaa kompensatiota ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä, kuten haastavuutta ja kehittymistä sekä uralla etenemisen mahdollisuuksia. Sopimukseen liittyy arvoperustaisuutta, mikä merkitsee sopimuksen toimivuuden puntarointia esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kannalta. Näin ollen virallinen työsopimus muodostaa psykologisten sopimusten perustan, joihin liittyvien asioiden toteutuneisuutta ja niiden merkitystä sitoutumiseen ja motivaatioon pohditaan työsuhteen aikana (Guest, 2004).

Psykologisissa sopimuksissa on kyse samaan aikaan sekä kahdenvälisestä että laajemman kontekstin vuorovaikutuksesta. Niiden muodostumiseen ja yksilölliseen merkityksenantoon vaikuttavat kontekstuaaliset ja organisatoriset tekijät, kuten kulttuuri, työn ja työympäristön piirteet ja esimerkiksi työyhteisön tärkeinä pitämät arvot. Voidaankin puhua psykologisesta ilmastosta (Kickul & Liao-Troth, 2003), jossa psykologisten sopimusten osa-alueet välittyvät ja jäsenyivät johtamistoiminnassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sopimuksia voidaan myös tyypitellä eri tavoin

painotusten ja yksilölle tulevan merkityksen kautta: sopimus voi olla esimerkiksi ulkoisia palkkioita korostava, henkilökohtaiseen suhteeseen perustuva, kehittymiseen keskittyvä tai perinteinen, asemaa painottava (Wellin, 2008).

Sopimuksia luodaan ja päivitetään arkisessa vuorovaikutuksessa ja yhdessä tekemisessä. Käytännön johtamistyössä psykologisen sopimuksen päivittäminen on ihmisten kohtaamista, kuuntelemista ja muistakin kuin työhön liittyvistä asioista keskustelemista. Ennen kaikkea se on kuitenkin keskustelua työssä suoriutumisen odotuksista ja siitä saatavasta kompensatiosta. Sopimukset ovat luonteeltaan vastavuoroisia, eli odotuksia kohdistuu myös esimieheen. Niiden solmiminen on käytännössä usein käsitteellisesti tiedostamatonta, arkista kohtaamista, eli yhteisistä asioista ja henkilökohtaisesta suoriutumisesta keskustelua.

Psykologisten sopimusten merkityksestä sitoutuneisuuteen, motivaatioon ja työyhteisön toimivuuteen on vahva tutkimuksellinen näyttö. Ongelmallista on, että psykologista sopimusta ei päivitetä riittävästi tai solmita eheästi, mikä nousee esiin etenkin muutostilanteissa. Määräaikaisten työntekijöiden kohdalla työsuhteen jatkuminen ja uuden työnantajan palvelukseen siirtymisen vaihe on erittäin kriittinen psykologisen sopimuksen kannalta. Esimiehen vaihtuessa psykologinen sopimus tulisi solmia nopeasti ja uudella esimiehellä tulisi olla aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Sopimuksen puuttuminen tai heikkous merkitsee, ettei luottamusta ja keskusteluyhteyttä pääse syntymään, eivätkä osapuolten työtä koskevat odotukset ole selkeitä. Pidemmällä aikavälillä psykologisten sopimusten puutteet hankaloittavat työnteon arkea ja työyhteisön toimivuutta. Työntekijälle sopimuksen puutteellisuus aiheuttaa erilaisia psykologisia reaktioita, kuten turhautumista, eristäytymistä tai alakuloisuutta, ja pidempään jatkuessaan tilanteesta voi aiheutua vakavampia jaksamisen ja terveydellisiä ongelmia. (Vakkala, 2012.)

# Esimies elää ja johtaa muutosta

Muutostilanteissa johtajuuden ja esimiestyön merkitys korostuu monin tavoin. Käytännössä ylhäältä alas etenevä muutos kohdentuu ensin hallintoon ja esimiesasemassa olevien tehtäviin ja käytettävissä oleviin resursseihin. On enemmänkin todennäköistä kuin poikkeus, että johtajan oma esimies vaihtuu ja tehtävät muotoillaan uudelleen. Johtajat joutuvat usein myös hakemaan ”omaa” virkaansa tai tehtävänsä uudestaan, ja myös he käyvät yksilöinä läpi muutokseen liittyviä tunnetiloja. Muutoskokeusten myötä esimiesten ja johtavassa asemassa olevien jaksamiseen ja työtaakkaan onkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota.

Esimiehet elävät muutostilanteessa varsin intensiivistä vaihetta, mikä haastaa lähiesimiestyön ja ihmisläheisen johtamisotteen toimivuuden. Esimiehet elävät muutoksen myllerryksessä ja kokevat samanaikaisesti muutokseen liittyvää ristipainetta sekä ylemmän johdon että työntekijöiden suunnalta. Esimiesten asema onkin samanaikaisesti äärimmäisen haastava ja kriittinen muutosprosessin onnistumisen kannalta, eivätkä niukkenevat ajalliset ja taloudelliset resurssit ole eduksi tässä tilanteessa. Samaan aikaan epävarmuus ja tiedon tarve henkilöstön keskuudessa ovat suurimmillaan.

Esimiehen vaihtumisen konkreettisimmat ja välittömimmät vaikutukset ovat nähtävissä päivittäisjohtamisen toimivuudessa. Vastuissa ja tehtävissä voi olla epäselvyyttä, tiedonkulusa ja organisoinnissa katkoksia. Päivittäisjohtamisen näkökulmasta toimivan vaihdoksen edellytyksenä on riittävä ja suunnitelmallinen perehdytys uudelle esimiehelle, mikä voi juuri muutostilanteen myllerryksessä jäädä vähälle huomiolle (Syväjärvi & Vakkala, 2009). Uusi esimies joutuukin harmittavan usein aloittamaan tehtävässään ”lennosta”. On siis pidettävä mielessä, että myös esimiehen oma psykolo-

ginen sopimus työnantajan kanssa tulee solmia ja pitää ajantasaisena.

Henkilöstön näkökulmasta esimiehen vaihtuminen on varsin yleinen ilmiö. Kuntaliitosten yhteydessä esimiehen vaihtumisen yleisyydessä on luonnollisesti ollut kuntakohtaisia eroja, mutta keskimäärin esimies vaihtuu noin 40 prosentilla työntekijöistä (Vakkala, 2012). On myös mahdollista, että esimies vaihtuu useamminkin kuin kerran muutosprosessin aikana, pahimmillaan lukuisia kertoja muutaman vuoden aikana. Vaihtumisella on vaikutuksia muun muassa työyhteisöjen toimivuuteen, vuorovaikutussuhteisiin sekä yksilöiden sitoutuneisuuteen, motivointiin ja koettuun hyvinvointiin.

Työntekijän näkökulmasta esimiehen vaihtuminen tarkoittaa aina psykologisen sopimuksen katkeamista ja sopimukseen voi herkästi jäädä rikkonaisuutta. Taustalla vaikuttaa yksilöllisen johtajuuden ohella monia tekijöitä, kuten esimiehen vastuiden ja roolin selkeys, käytettävissä olevat resurssit ja päätöksenteon liikkumavara. Ongelmallista on, että muutoksessa esimiesten ajalliset resurssit työyhteisöään kohtaan vähenevät, kun tarve läsnä olevalle, keskustelevalle ja erilaisia reaktioita ymmärtävälle johtajuudelle kasvaa. Omat haasteensa tuo, jos esimies onkin fyysisesti kaukana. Lisäksi jos esimies on muutostilanteessa epävarma oman työnsä tulevaisuudesta, voivat kyky ja motivaatio ajaa oman työyhteisön asiaa ja ottaa vastaan työntekijöiden reaktioita heikentyä. Keskustelu- ja vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys lisää työntekijöiden tulkintoja sanelupolitiikasta: meitä koskevat asiat on jo päätetty ylemmällä taholla, ei niihin enää voi vaikuttaa. Henkilöstölle nousee myös herkästi tulkintoja tiedon panttaamisesta. Riskinä on, että sitoutumattomuus kasvaa ja motivaatio yhdessä tekemiseen heikentyy, mikä voi lisätä sabotoivaa, ilmapiiriä nakertavaa toimintaa. Pidemmällä aikavälillä muun muassa uusien työntekijöiden sopeutuminen voi hankaloitua ja siiloja saattaa rakentua työyhteisön



sisään. Monet muutokseen liittyvistä tarpeista ovatkin sellaisia, jotka edellyttävät yksilöllistä kohtaamista ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta (Viitala & Koivunen, 2014).

On huolestuttavaa, että tiukassa tilanteessa näyttävät heikentyvän etenkin ne johtajuuden osa-alueet, jotka eivät ennen muutostakaan olleet esimiehen vahvuusalueita (Vakkala, 2012). Työyhteisön näkökulmasta on tuhoisaa, mikäli vuorovaikutuksellisuus ja luottamus rapistuvat muutostilanteessa. Vastaavasti sellaiset työyhteisöt erottuvat positiivisesti, joissa keskusteluyhteys on avoin ja ilmapiiri luottamusta herättävä. Työntekijät kaipaavatkin valmentavaa ja kannustavaa johtajaa (Viitala & Lehto, 2014). Ihmisten erilaisuutta ja erilaisia reaktioita muutoksissa ymmärtävä esimies kykenee tarttumaan myös vastustaviin reaktioihin ja käsittelemään niitä rakentavasti työyhteisössä luoden näin turvallisen ympäristön erilaisuudelle.

## Henkilöstöjohtamisen kokonaiskuva tulevassa muutoksessa

Johtamisen kokonaisuuden kannalta on kiinnostavaa, että käytännön johtamistoiminta, eli työyhteisöissä tapahtuva päivittäisjohtaminen muokkaa työnantajakuva kokonaisuutena (Rousseau, 2004; Conway & Briner, 2005). Käytännön muutostilanteessa työntekijät eivät erittele tai luokittele, minkä toimijatason toteuttamia johtamisen toimenpiteet, uusien käytäntöjen tuominen tai muutoksen ilmenemismuodot ovat. Jos johtamisessa koetaan puutteita tai ongelmia, niiden saatetaan tulkita kohdentuvan koko organisaation henkilöstöpolitiikkaan, vaikka kyse olisi esimerkiksi esimiehen kanssa muodostuneen keskusteluyhteyden ongelmista. Yksilötasolla oleviin odotuksiin ja tulkintoihin henkilöstöjohtamisesta vaikuttavat näin ollen myös persoonallisuuden piirteet ja arvot sekä näkemys

siitä, millaista on hyvä johtajuus ja mitä se hänelle merkitsee.

Perusongelmana muutoksissa henkilöstöjohtamisen kannalta on ollut julkisorganisaatioiden johtamisessa vallinnut johtamisajattelu, jossa monimutkaisia tilanteita ja ongelmia on pyritty ratkaisemaan yleistämällä ja yksinkertaistamalla (esim. Nyholm, 2008). Henkilöstöjohtamista on myös vaivannut strategisuuden puute ja keskittyminen pinnallisiin mittareihin (Viitala & Lehto, 2014). Hallittavuutta korostava ja ongelmiin reaktiivisesti suhtautuva henkilöstöjohtaminen ei riitä jatkuvasti muuttuvissa, monien toimijoiden ja intressien, ja nyt myös monien yhdistyvien organisaatioiden kokonaisuudessa. Muutostutkimuksista – ja ennen kaikkea käytännön uudistuksista – on opittu, ettei kaikkea voida hallita, suunnitella tai ennustaa. Luonnollisesti suunnitteluun ja optimointiin perustuvaa henkilöstöjohtamistakin tarvitaan, mutta sen rinnalle ovat muutoskokeemukset nostaneet kaipuun ihmisläheisempää, myönteisyyttä ja kehittämistä painottavaa johtamistoimintaa kohtaan.

Osallistumismahdollisuuksia korostetaan muutosten yhteydessä paljon. Vahvaa osallisuutta prosessin eri vaiheissa pidetään yleisesti yhtenä tärkeimmistä asioista muun muassa sitoutuneisuuden kannalta (esim. Lines, 2004). Muutostilanteissa tätä tärkeää tavoitetta ei kuitenkaan ole yhtä helppo toteuttaa, ja suunnittelu onkin tasapainon löytämistä laajan osallisuuden ja kenties tehokkaammaksi koetun ydinryhmän suunnittelun välillä. Osallisuuden merkitystä pidetään tärkeänä etenkin omaa työtä sekä työyhteisön tulevaisuutta koskevissa asioissa.

Laajasta näkökulmasta henkilöstöasioiden suunnitelmallisuuden ja osallisuuden toteuttaminen tarkoittaa, että henkilöstöä koskevien ratkaisujen tulisi olla selvillä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja hyvissä ajoin ennen varsinaista muutosajankohtaa. Muu-

toksen suunnittelun ja toteutuksen näkökulmasta odotuksia kohdistuu näin ollen paitsi muutosprosessin perusteisiin, toimintatapoihin ja vaiheistamiseen, myös henkilöstöjohtamisen tasapuolisuuteen (Stenvall ym., 2008). Henkilöstömuutoksen suunnittelua ja siirtosopimusten valmistelua tehdään maakuntien väliaikaisissa valmistelutoimielimissä yhteistyössä kuntien ja kuntayhtymien kanssa. Lienee sanomattakin selvää, että tässä valmistelussa tulee olla mahdollisimman laaja henkilöstöryhmien edustus. Kuten hallituksen esitysluonnoksessa (31.8.2016) todetaan, yhteistoimintamenettely tulee käynnistää hyvissä ajoin ennen siirtymiä koskevaa päätöksentekoa. Muutoksissa hyvänä johtamisena pidetään, jos konkreettiset henkilöstön sijoittamisen päätökset, tehtäviä koskevat muutokset ja uudet toimintatavat sovitetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Suunnitteilla olevaan uudistukseen liittyy monia henkilöstöä koskevia erityistilanteita. On odotettavissa, että jonkin verran joudutaan tapauskohteisesti pohtimaan siirtymisen ja kuntaan jäämisen välillä, jos työpanos on tai tulisi jakaantumaan kahden organisaation välille. Samassa tilanteessa voidaan olla, jos palveluverkoston muutokset muuttavat resurssien tarvetta. Siirtyminen automaattisesti uuteen maakuntaan ei näin ollen olekaan ihan koko totuus, vaan poikkeuksia väistämättä nähdään. Lisäksi perhevapailla muutoksen toteuttamisaikaan olevien osalta viestintä ja johtaminen tulee hoitaa hyvin, sillä muutos epäilemättä herättää paljon epävarmuutta. Töihin palattaessa on tärkeää pitää huolta riittävästä perehdyttämisestä, etenkin muuttuneiden käytäntöjen ja työtehtäviin liittyvien odotusten osalta. Pitkällä vapaalla olleiden psykologinen sopimus on ollut katkolla, mutta hyvällä lähiesimiestyöllä heidät saadaan nopeasti mukaan uuden työnantajan työyhteisöön.

Henkilöstön näkökulmasta siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen ja samanaikainen palvelujärjestelmän muutos on kokonaisu-

tena todella suuri ja syvälinen. Viestinnässä onnistuminen on yksi muutoksen kulmakivistä (esim. Goodman & Truss, 2004): päätökset luovat raamit epävarmaksi koettuun tilanteeseen ja realisoivat suuntaviivat. Olennaista on, kyetäänkö viestintää hoitamaan vuorovaikutteisesti ja aitoihin tiedon tarpeisiin vastaten, ottaen huomioon että työyhteisöissä ja yksilötasolla muutoksessa edetään hyvin eritahtisesti. Huhut ja juorut täyttävät tiedon tarvetta hyvin tehokkaasti ja ovat omiaan lisäämään yleistä epätietoisuutta ja pelkoja muutosta kohtaan. Edelleen yksi keskeisimmistä hyvän henkilöstöjohtamisen haasteista on, miten esitetään tiedottamisen tasolle jääminen muutoksen aikana.

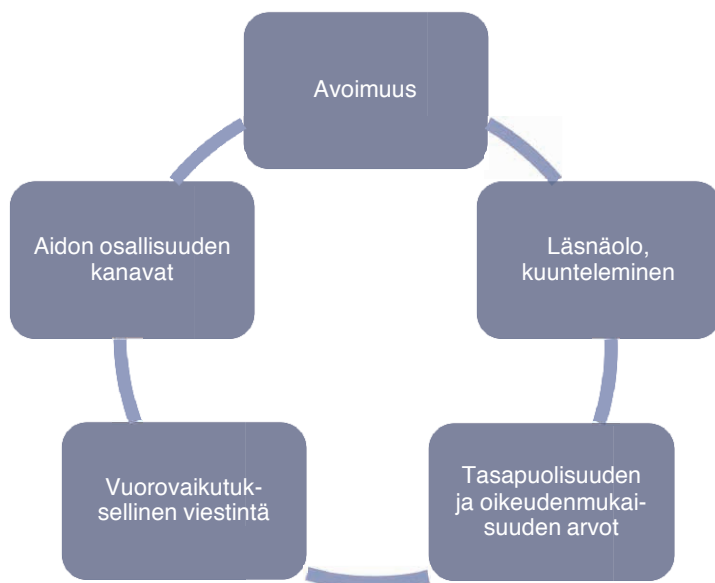
Sote- ja maakuntauudistuksessa henkilöstömuutoksen suunnittelu kulkee käsi kädessä palvelujärjestelmän ja -verkoston rakentamisen kanssa, jolloin osallisuus ja yhdessä tekeminen ovat avainasemassa hyvässä muutoksessa. Keskeiseen rooliin nousee osaamisen johtaminen suhteessa palvelujärjestelmän uudistamiseen. Muutoksessa henkilöstöjohtamiseen liittyvää valmistelua ja suunnittelua tehdään monien organisaatioiden kesken, jolloin erilaiset käytännöt, palkkausjärjestelmät ja -perusteet, palkitsemisen keinot ja tietojärjestelmät tulevat kohtaamaan. Erilaisten kulttuurien kohtaaminen tuleekin nousemaan esiin jo varhaisessa vaiheessa, eikä yhteisen ”kultaisen keskitien” löytäminen varmastikaan tule olemaan helppoa. On ymmärrettävää, että oman organisaation käytänteistä ja henkilöstön eduista halutaan pitää kiinni. Muutoksessa on aina kyse kuitenkin myös jostain luopumisesta ja kyvystä ottaa uutta vastaan. Henkilöstöjohtamisen avaintoimijoilta ja luottamusmiehiltä vaaditaan nyt erityisen hyviä neuvottelun ja yhteistyön taitoja, kuten myös kykyä ymmärtää toisten näkökulmia. Kriittiseksi pisteeksi nouseekin sen sisäistäminen, ettei neuvotteluissa olla ”eri puolilla pöytää”, vaan yhteistä organisaatiota ja sen arvoperustaa rakentamassa.

## Lopuksi

Käsillä oleva sote- ja maakuntauudistus koskettaa erittäin laajaa joukkoa työntekijöitä ja esimiehiä paikallis- ja aluehallinnossa. Kyseessä on monien organisaatioiden, henkilöstöpoliitikkojen ja toimintakulttuurien yhdistyminen, joka vaatii useiden vuosien muutosprosessin. Aluehallinnon ohella monissa kuntaorganisaatioissa on kokemusta suurten muutosten toteuttamisesta, mikä on tärkeä voimavara. Ei kuitenkaan ole myöhäistä hankkia lisää muutosjohtamisen osaamista esimerkiksi koulutusten kautta. Esimiehille kohdennettuna tämä voisi olla työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta erityisen hyödyllistä, myöskin pidemmällä aikavälillä.

Katsotaanpa henkilöstöjohtamista sitten lähiesimiestyön tai henkilöstöammattilaisten näkökulmasta, nousee tutkimuksista ja käytän-

nön muutoskokemuksista esiin viisi keskeistä, ihmisläheisyyttä painottavaa arvoa ja keinoa. Lähtökohtana ja keskeisenä arvopilarina nousee avoimuus, joka lisää luottamusta ja toimijoiden yhdenvertaisuutta. Johtajalta toivotaan itsensä likoon laittamista ja autenttisuutta. Tärkeänä pidetään, että johtaja ehtii olla aidosti läsnä, kuunnella huolia ja kertoa etenemisestä – kenties kyllästymiseen asti. Tunteiden ja paineiden vaikuttaessa tulkintakykyyn yksinkertaisenkin asian sisäistäminen voi vaatia monia toistoja. Huolet eivät myöskään välttämättä tule esiin juuri silloin, kun niistä kysytään, vaan spontaanisti epävirallisemmissa kahvihetkissä tai työn keskellä. Ongelmallista läsnä olevan johtajuuden kannalta voi olla, että uudistuksen myötä yhä useampi lähiesimies voi olla fyysisesti kaukana. Tällöin keskusteluille ja yhdessä tekemiselle tulee etsiä uudenlaisia kanavia, ja huolehtia myös kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen toteutumisesta.



Kuvio 1. Ihmisläheisen henkilöstöjohtamisen painotuksia muutostilanteessa.

Muutostilanteissa yksilöt havainnoivat erityisen tarkasti, kuinka tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat. Tämä koskee niin esimiehen toimintaa kuin henkilöstöjohtamista yleisesti. Monien organisaatioiden muutoksessa syntyy epäilemättä vertailevaa keskustelua käytänteiden välisistä eroista. Esimerkiksi palkkauksen tasapuolisuus, vaativuusperustaisuus ja siinä mahdollisesti tapahtuvat yhtenäistämistarkistukset ovat konkreettisia ja monia intressejä sisältäviä kokonaisuuksia. Onkin hyvä tilaisuus nostaa keskusteluihin – avoimuuden nimissä – palkkauksen perusteet ja esimerkiksi vaativuuden muutosten edellyttämät palkanlisät. Oikeudenmukaisuutta tarkkaillaan kuitenkin muistakin tekijöistä, kuten uralla etenemisen mahdollisuuksista, työtehtävien muutoksista ja sosiaalisen vuorovaikutuksen toimivuudesta.

Viestinnän vuorovaikutuksellisuus ja aidot osallisuuden kanavat ovat kiistatta tekijöitä, jotka arvoina ja tavoitteina koetaan poikkeuksetta tärkeiksi, mutta joiden toteutuneisuudesta ollaan hyvinkin eri mieltä. Kyseessä olevaan muutokseen on tarve palvelujärjestelmän kehittämisen vuoksi osallistaa henkilöstön ohella kuntalaisia, jolloin tulee järjestää monia kanavia ja keinoja vaikuttamiseen. Muutoksen mittakaava haastaakin pohtimaan osallisuuden väylät uudella tavalla. Huomio palaa avoimuuteen ja avoimen hallinnon periaatteiden toteuttamiseen. Voikin olla, että valmisteluorganisaatio, joka korostaa joustavuutta, osallisuutta ja avoimuutta, tekee uudelle maakuntahallinnolle suuren palveluksen – tiikerinloikan perinteisestä johtamisajattelusta monitoimijaiseen ja ihmisläheiseen johtajuuteen. Uudistusta tuleekin katsoa myös mainiona tilaisuutena toimivamman ja joustavamman hallinnon ja paremman johtamisen kehittämiseen, mikä vaatii vahvaa strategisuutta ja arvopohjaa. ■

## LÄHTEET

- Algera, P.M. & Lips-Wiersma, M. (2012). Co-creating the conditions under which all members of the organisation can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23, 118-131.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 3, 217-228.
- Guest, D.E. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 1, 1-19.
- Hallituksen esitysluonnos 31.8.2016 maakuntaudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi ja niihin liittyviksi laeiksi. Valtioneuvosto. Haettu 20.9 osoitteesta <http://alueuudistus.fi/hallituksen-esitysluonnos-31-8-2016>.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. USA: Psychology Press.
- Hautala, T.M. (2005). Personality and Transformational Leadership: Perspectives of subordinates and leaders. *Acta Wasaensia* 145, *Business Administration* 61. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Butterworth-Heinemann Publication. Cornwall: MBG Publication Ltd.
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. (2013). Henkilöstö muutosten pyörteissä. Paras-ARTTU –ohjelman tutkimuksia 27. Acta 247. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Toinen painos. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kickul, J. & Liao-Troth, M.A. (2003). The Meaning Behind the Message: Climate perceptions and the psychological contract. *Mid-American Journal of Business*, 18, 23-32.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 3, 193-215.
- Nikolaou, I., Tomprou, M. & Vakola, M. (2007). Individuals' inducements and the role of personality:

Implications for psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 7, 649-663.

Nyholm, I. (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim. 2012). Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 1, 120-127.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan”: onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. *Acta 204*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamiikassa. *Hallinnon Tutkimus*, 3, 3-17.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2009). Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. *Kunnallistieteellinen Aikakauskirja*, 3, 315-335.

Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. *Acta 238*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vakkala, H. & Palo, M. (2016). Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Syväjärvi A. & Pietiläinen V. (toim.). *Sosiaali- ja terveysjohtamista inhimillisesti ja tehokkaasti*. Tampere: Tampere University Press (tulossa)

Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. Haettu 18.9.2016 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (s. 151-171). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.

Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (s. 134-150). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.

Wellin, M. (2008). *Managing the Psychological Contract: Using the personal deal to increase performance*. Ashgate Publishing Group.

*Yliopistonlehtori, HTT HANNA VAKKALA työskentelee Lapin yliopistossa hallintotieteen oppiaineessa. Hän on tutkinut yli 10 vuoden ajan julkisorganisaatioiden muutoksia ja henkilöstöjohtamista, paikallis- ja kansallisesti. Tutkimusintresseihin kuuluvat myös lähidemokratia uudistuvassa palvelurakenteessa ja tiedolla johtamisen kysymykset. Vakkalan väitöskirja ”Henkilöstö kuntauudistuksissa” kokoaa tutkimustietoa artikkeleissa käytetyin käsittein, pohtien henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuksia muutostilanteissa.*

Ilkka Luoma  
Suvi Melender-Lågland



## Muutosjohtaminen Soite-kuntayhtymässä

Keski-Pohjanmaa on lähtenyt rohkeasti uudistamaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmää etupainotteisesti valtakunnan uudistuksen edellä maamme hallituksen hallitusohjelman linjausten mukaisesti. Tavoitteena on aito sisällöllinen asiakas- ja potilaslähtöinen palvelujärjestelmän uudistus, jossa saadaan sosiaali- ja terveydenhuollon ja perus- ja erikoispalveluiden raja-aitoja madallettua ja tuotettua palveluita maakuntamme ja lähialueen väestölle entistä saumattomampien palveluketjujen muodossa.

Maakunnallinen perus- ja erikoispalvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yhteen liittävä **Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymä Soite** aloittaa toimintansa ensi vuoden alussa. Soite-kuntayhtymän rakentaminen myös osaltaan helpottaa tulevien vuosien urakkaa itsehallinnollisen Keski-Pohjanmaan maakunnan rakentamisessa – onhan iso osa tulevan maakunnan palveluista jo rakennettu maakunta-yhteensopiviksi.

Muutoksen lähtökohdat ja toimintaperiaatteet Toiminnallisesti uusi kuntayhtymä Soite

muodostaa Keski-Pohjanmaalle laaja-alaisen sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajakuntayhtymän, joka yhdistää alueen kuntien ja sairaanhoitopiirin sosiaali- ja terveyspalvelut yhdeksi kokonaisuudeksi. Yhdistyvät organisaatiot ovat Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoito- ja peruspalvelukuntayhtymä Kiuru, Kokkolan sosiaali- ja terveyspalvelut sekä Perhon kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut. Henkilöstöä Soite-kuntayhtymässä on noin 3600 ja organisaation bruttobudjetti on vuonna 2017 noin 320 miljoonaa €. Jäsenkuntia Soite-kuntayhtymässä on kymmenen. Reisjärven kunta

on osajäsen vain erikoissairaanhoidon osalta, muut kunnat ovat täysjäseniä koko sote-palvelualueen osalta. Soiten jäsenkuntien yhteenlaskettu väestöpohja on noin 78 000 henkilöä, mutta käytännössä Soite-kuntayhtymään kuuluva erikoissairaanhoidon osa, Keski-Pohjanmaan keskussairaala, on lähin päivystävä sairaala noin 200 000 asukkaalle. Tällä hetkellä erikoissairaanhoidon palvelutuotannosta lähes 25% tuotetaan jäsenkuntien ulkopuolisille lähialueen kunnille.

Uutta organisaatiota lähdettiin rakentamaan syksyllä 2015, jolloin tehtiin periaatepäätös uudesta Soite-kuntayhtymästä. Periaatepäätöksen teon yhteydessä aikataululliseksi tavoitteeksi asetettiin uuden organisaation toiminnan käynnistäminen vuoden 2017 alussa. Tätä ennen oltiin jo noin vuoden ajan käyty sote-organisaatioiden luottamushenkilö- ja virkamiesjohdon kanssa keskusteluita ja pidetty alueellisia kuntapäätäjien ja sote-asiantuntijoiden yhteisiä sote-seminaareja. Niissä muodostettiin yhteinen tilannekuva, yhteinen tahtotila ja luotiin keskinäinen luottamus. Syksyn 2015 päätöstä uuden alueellisen organisaation hallinnollisesta rakentamisesta edelsi jo vuoden 2015 alussa alkanut maakunnallinen, sote-organisaatorajat ylittävä palvelutuotantotyöryhmien työskentely. Soite-kuntayhtymän rakentaminen on siis edennyt alusta alkaen toiminnat ja palvelut edellä, ei hallinto-rakenteet edellä.

Toiminnallisesti uuden organisaation synnyttäminen oli kuntavetoinen prosessi. Muutosta johtamaan perustettiin omistajakuntien kuntapäätäjistä koostuva poliittinen ohjausryhmä sekä poliittiselle ohjausryhmälle asioita valmisteleva työvaliokunta, joka koostui kuntajohtajista ja nykyisten alueen sote-organisaatioiden keskeisistä viranhaltijoista. Lisäksi poliittisen ohjausryhmän ja työvaliokunnan alaisuuteen perustettiin lukuisia kuntien ja alueen sote-organisaatioiden virkamiehistä koostuvia alatyöryhmiä, joissa valmisteltiin or-

ganisaatiomuutosta. Muodostettavalle valmis-teluorganisaatiolle ja koko muutosprosessille oli ominaista selkeät valmisteluvastuut sekä muutosjohtajan selkeä nimeäminen prosessin alkuvaiheessa. Uuden organisaation valmistelun aikataulu oli hyvin tiukka; kokonaistavoitteen (toiminnan käynnistäminen 1.1.2017) kannalta välttämättömille ja tunnistetuille osatavoitteille asetettiin tavoiteaikataulu, joka julkistettiin syyskuussa 2015.

## Organisaatiomallin rakentaminen

Alkuvuoden aikana aiemmin työnsä aloittaneiden palvelutuotantotyöryhmien työn pohjalta ja sote-kokonaisuuden ja palveluiden integraation kannalta tärkeimpien pääprosessien ympärille rakennettiin Soite-kuntayhtymän organisaatiomalli. Organisaatiomallissa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä perus- ja erikoistason palvelut ryhmiteltiin aivan uudella, aikaisemmasta merkittävästi poikkeavalla tavalla, jotta asiakas- ja potilaslähtöiset hoito- ja palveluketjut olisivat mahdollisimman helppoa muodostaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ryhmittelyn tavoitteena oli myös minimoida mahdollisuudet osaoptimointiin sekä antaa mahdollisuus vahvistaa peruspalveluita ja suunnata resursseja kevyempiin avopalveluihin.

Yhdistyville sote-organisaatioille perustettiin heti prosessin alkuvaiheessa yhteinen nykyorganisaatioiden johtavista viranhaltijoista koostuva johtoryhmä, joka kokoontui säännöllisesti. Organisaatioilla oli ylimenovaiheen aikana myös yhteisiä viranhaltijoita, kun lähestyvän muutoksen vuoksi vapautuvia virkoja ei ollut enää tarkoituksenmukaista täyttää kaikissa tilanteissa – johtamisjärjestelmää siis kevennettiin jo etupainotteisesti lopullisen yhteisen organisaatioiden edellyttämälle tarkoituksenmukaiselle tasolle. Pääprosesseille määriteltiin



Toiminnallisesti täysin uusi Soite-kuntayhtymä rakennettiin Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoidon ja peruspalvelukuntayhtymä Kiurun y-tunnukselle, mikä kevensi hallinnollista muutosprosessia jonkin verran. Uusi perusoppimus hyväksyttiin joulukuussa 2015.

Soiten valtuusto ja hallitus kokoontuivat ensimmäisen kerran kesäkuussa 2016, jolloin hyväksyttiin hallintosääntö ja valittiin kuntayhtymälle toimitusjohtaja. Muun toimivan johdon valinnat tehtiin kesä-syyskuussa 2016. Näin ollen kevättalven 2016 muutosjohtajamandaatit ovat korvautuneet syksyn 2016 aikana johtavien viranhaltijoiden pysyvillä valinnoilla sekä vastuualuejohtajien nimeämisellä tehtäviin valtuustokauden ajaksi.

oista avoimesti, mutta tärkeää on ollut erottaa selkeästi jo päätetyt ja valmistelussa olevat asiat toisistaan. Tiedonvälityskanavana on toiminut verkkosivusto [www.soiite.fi](http://www.soiite.fi). Halusimme ottaa henkilöstön vahvasti mukaan heti alussa ja osallistaa heitä muutosprosessiin. Henkilöstölle pidettiin kuukausittain tiedotustilaisuuksia aina poliittisen ohjausryhmän kokouksen jälkeen. Tilaisuudet videoitiin ja julkaistiin organisaatioiden sisäisessä intranetissä. Lisäksi teimme yhteistyötä alueen medioiden kanssa ja perustimme heti alkuvaiheessa Soitelle omat sosiaalisen median profiilit Facebookiin ja Twitteriin. Myös Soite-kuntayhtymänvalmisteluorganisaatiossa työntekijöiden ja ammattijärjestöjen edustus on ollut vahva alusta alkaen valmistelun alkuvaiheesta alkaen kaikilla valmisteluorganisaatioiden tasoilla.

Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvokuntayhtymä Soiten uudentyyppinen organisaatiomalli laadittiin tukemaan aitoa toiminnallista palvelujen integraatiota sekä asiakas- ja potilaslähtöisyyttä. Palvelutuotanto perustuu laaja-alaiseen ja syvään sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioon. Lisäksi saumattomien palveluketjujen lisäksi keskeisenä tavoitteena on avohoidoistaa palvelurakennetta ja lisätä painopistettä kotiin annettaviin palveluihin. Organisaatiomalli ja -kaavio tukevat Soite-kuntayhtymän pyrkimyksiä, jotka ovat ennaltaehkäisyyn panostaminen, peruspalveluiden vahvistaminen sekä väestön terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen.

Muutosjohtaminen Soite-kuntayhtymässä

akkaalle nykyistä kustannustehokkaampaa ja vaikuttavampaa palvelua. Todellinen muutos tapahtuu vasta sitten, kun päästään työyhteisöjen toimintatapojen ja kulttuurin muuttamiseen. Tässä johtaminen on avaintekijä.

Perinteisestä julkisesta ylhäältä alas johtamisesta on siirryttävä jaettuun ja valmentavaan johtamiseen. Hyvä johtaminen on yhteistoimintaa, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Lisäksi Soiten organisaation johtamisjärjestelmä perustuu perinteisissä sote-organisaatioissa tyypillisen professioiden erillisen johtamisen sijaan organisaation eri tasoilla yksijohtajajärjestelmään. Tällä pyritään mm. entistä parempaan kokonaisuuksien hallintaan ja välttämään osaoptimointi eri toimintojen ja organisaation osien välillä.

Soiten organisaatiokaaviossa integraatio toteutuu yhdistämällä erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen yksiköitä ja toimintoja ennakkoluulottomasti yhteisiksi kokonaisuuksiksi.

Soiten organisaatiokaavio on laadittu tukemaan asiakaslähtöisyyttä, mikä on yksi toimintamme ydinarvoista. Asiakaslähtöisyyden tulee olla toiminnan arvoperusta, jonka mukaan jokainen asiakas kohdataan ihmisarvoisena yksilönä hyvinvointivajeista riippumatta. Asiakas on oman hyvinvointinsa paras asiantuntija, mikä tekee hänestä työntekijän kanssa yhdenvertaisen toimijan ja tasavertaisen kumppanin.

Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää organisaation johdon ja jokaisen työntekijän aitoa kiinnostusta asiakkaan hyvän toteuttamiseen. Johto varmistaa henkilöstön asiakaslähtöisen toiminnan. Tulevaisuudessa tieto liikkuu organisaatiossa enemmän ja potilas vähemmän – yhdellä käynnillä pyritään saamaan koko järjestelmämme asiantuntemus ensimmäisenä potilaan kohtaavan ammattilaisen työn tueksi.

Soiten organisaatiokaavio tukee myös monialaista yhteistyötä. Monialaisella yhteistyöllä tavoitellaan asiakkaan tarpeista lähtevää, hänen tilanteensa kokonaisvaltaista hahmottamista suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Tuloksekas monialainen yhteistyö on enemmän kuin eri ammattiryhmien tiedon ja osaamisen tuominen yhteiseen kokoukseen. Lähtökohtana ovat asiakkaan itsensä ja eri asiantuntijoiden näkökulmat esillä olevaan asiaan. Aidossa monitoimijaisessa verkostossa ammattilaisen oma näkemys jalostuu, kun hän kuulee muiden näkemykset. Tavoitteena on luoda uutta yhteistä ymmärrystä ja löytää voimavaroja eri näkökulmia yhteen sovittamalla. Lopputuloksena on yhteinen sopimus ja suunnitelma siitä, miten edetään.

Soite-organisaatiossa otetaan huomioon myös lähiosaaminen. Perinteisesti palveluja on määriteltä organisaatiolähtöisesti kolmeen kategoriaan: lähipalvelut, aluepalvelut ja keskitetyt palvelut. Erot ovat selittyneet palvelujen fyysisen läheisyys-etäisyys sijainnin mukaan. Yhteinen määrittely on hankalaa, koska käsitykset lähipalveluista muuttuvat toimintaympäristön ja teknologian mukanaan tuomien muutosten vuoksi. Eri ikäryhmien ihmisillä on myös erilaiset tarpeet lähellä olevien palvelujen suhteen. Asiakaslähtöisessä toiminnassa asiakas saa tarvitsemansa palvelun joustavasti ”yhdeksi luukulta” siten, että työntekijät ohjaavat siirtymisen lähiosaamisesta tarvittaessa erityisosaamiseen. Vaativissa ja monialaista erityisosaamista edellyttävissä asiakkuuksissa asiakas ohjataan erityispalvelujen piiriin, mutta tämä ei välttämättä tarkoita palveluja fyysisesti eri paikassa. ”Lähetteisistä konsultaatioiksi”-toimintamallissa yhä useammin erityispalvelut tuottavat palvelun yhdessä lähipalvelun kanssa. Tällöin erityispalvelut pohjautuvat lähipalveluhenkilöstön hyvään ammattitaitoon ja asiakkaan elinympäristön tuntemiseen. Erityispalvelujen tehtävänä on tukea ja täydentää lähipalveluja.

Onnistunut integraatio perustuu asiakkaan tarpeista lähtevään uudenlaiseen ajattelu- ja toimintatapaan, jossa vanhoista toimimattomista järjestelmistä luovutaan. Organisaatio-kaavion tavoitteena on tukea Soiten strategiaa yhdistämällä:

1. Asiakas- ja potilaslähtöiset palvelut
2. Saumattomat palveluketjut
3. Hyvin toimivat peruspalvelut
4. Kustannustehokkuus

Soite-kuntayhtymän tunnuslause on ”Ihminen keskiössä”. Tuon tunnuslauseen ja peruseriaatteen ympärille tiivistyy koko keskipohjalainen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän uudistuksen perusajatus niin henkilöstön, asiakkaan kuin johtamisen näkökulmasta. ■

**ILKKA LUOMA** on koulutukseltaan lääketieteen lisen-  
siaatti ja yleislääketieteen erikoislääkäri. Hänellä on  
16 vuoden työkokemus klinisen lääkärin työstä ja 13  
vuoden johtamiskokemus sosiaali- ja terveydenhuollon  
toimialalta. Toimitusjohtajan virassa hän on työsken-  
nellyt lokakuusta 2015 lähtien.

**SUVI MELENDER-LÅGLAND** on koulutukseltaan  
filosofian maisteri ja on työskennellyt viestinnän tehtä-  
vissä Keski-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä marras-  
kuusta 2010 lähtien. Työkokemukseen sisältyy myös  
lähes kymmenen vuoden jakso teknisen viestinnän  
parissa. Melender-Lågland työskentelee lisäksi  
vahvasti myös sosiaalisen median parissa päätyönsä  
ohella.

Maarit Hildén



## Luovuuden ja vuorovaikutuksellisen energian vapauttaminen tulevaisuuden työn käyttöjärjestelmäksi

Työn muutokset haastavat johtajuuden, toimintatavat, ammatit sekä yhteiskunnan sosiaalisen, moraalisen ja taloudellisen kestävyys. Tasapaino hierarkkisen ohjauksen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä yksilöiden vapauden välille rakennetaan uudelleen. Miten saada aikaan tarvittavat systeemiset uudistukset? Kuinka vapauttaa luova potentiaali, luoda pelosta vapaa ilmapiiri ja siirtyä hierarkioista ja silloista verkostomaiseen toimintatapaan. Vuorovaikutuksen toimimattomuudella voi olla dramaattisia seurauksia.

Työelämä on muuttumassa monimuotoisemmaksi ja itseohjautuvammaksi. Työt, ammatit ja toimintatavat uudistuvat, voimavarat niukenevat ja toimeentulolle etsitään luovia ratkaisuja. Julkinen sektori kohtaa ennen näkemättömiä haasteita: sote-, maakunta- ja keskushallinnon uudistukset, kustannusten karsiminen sekä elinkeino-, ikä- ja ammattirakenteiden muutokset. Ne haastavat johta-

juuden sekä yhteiskunnan sosiaalisen ja taloudellisen kestävyys. Miten saada riittävän hallitusti aikaan tarvittavat systeemiset uudistukset? Voimmeko ottaa luovuuden ja inhimillisen vuorovaikutuksen muutosten käyttöjärjestelmäksi?

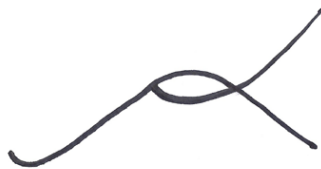
# Muutos on välttämätön ja vaatii nopeita toimenpiteitä

Työelämän tilaa koskeva tutkimus osoittaa huolestuttavasti, miten huonoa happea hengitämme. Muutoksen suunta on oikea, mutta sen määrä ja vauhti ovat liian hitaita. Ero parhaiden työpaikkojen ja suomalaisen työelämän välillä on kasvanut entisestään. (Suomalaisen työelämän tila 2016, s. 2.) Myös julkisella sektorilla tutuiksi ovat tulleet yhteistoimintaneuvottelut, irtisanomiset, stressi ja uupumus. Tavoitteena on ollut työssäolojaksojen pidentäminen, mutta ikäjohtamisessa julkinen sektori on tutkimuksen mukaan pärjännyt huonoiten. Strategisen hyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen

koko työelämässä ovat huimat. Henkilöstötuottavuuden kasvupotentiaalin arvioidaan olevan yhdeksän miljardia euroa. Työhyvinvoinnin puutteiden korjaamisella arvioitiin voitavan säästää reilu miljardi (Aura & Ahonen, 2016). Johtaminen ja toimintatavat etsivät uutta tasapainoa. Tulevaisuus ei rakennu menneisyyden päälle, vaan pidemmän aikavälin muutostekijöistä, arvoista, tekijöiden välisistä kytkennöistä ja yhteisvaikutuksista käsin.

Uusiin avauksiin on käytettävissä liian vähän voimavaroja. Energia kuluu yrityksiin hallita menneisyyttä tai selvitä nykytilasta. Handy (2015) puhuu käsitteestä The Second Curve; tarpeesta uudistua ja vaihtaa suuntaa ennen ongelmia tai vähintään ennen niiden pahenemista; toimia kun aikaa vielä on paradigman muuttamiseen. Panostukset voivat olla esim. aikaa, energiaa, osaamista tai rahaa.

## The Second Curve



Charles Handy, 2015

Kuva 1. Second curve (Handy 2015).

Taylor (2016) on puolestaan nostanut uudistusta tukeviksi tekijöiksi innostuksen aikaansaamisen, uudet muutoksen tekemisen mallit, kumppanuuksien kehittämisen ja erityisesti ihmisten kyvyn toimia uudella tavalla yhdessä. Tasapaino hierarkkisen ohjauksen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä yksilöiden vapauden välille tulisi rakentaa uudelleen. Muutoksen tekemiseen tarvitaan laaja-alaista innovatiivisuutta tukevaa vuorovaikutusta kaikilla toiminnan tasoilla, työntekijöistä johtoon. Ajattelu on parhaimmillaan systeemistä, mutta toimintatapa yrittäjämäistä.

Sote ja Suomi 2040 -raportissa kannustetaan rakentamaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää tulevaisuutta ottamalla ihmiset laajemmin mukaan demokraattisiin prosesseihin. Johtamiskulttuuri perustuisi vahvemmin eri toimijoiden ja yli toimialojen ulottuvaan yhteistyöhön sekä systeemitason ja pitkän aikajänteen hyötyjen etsimiseen. Ihmisten tarpeiden tyydyttämisen asettaminen uuden tekemisen keskiöön edellyttää erilaisuuden kunnioittamista ja paikallisen tason merkityksen kasvua (Aaltonen & Vauramo, 2016). Vuorovaikutus kokonaisuudessaan on siirtymässä yhä enemmän ihmiseltä ihmiselle (H2H) tapahtuvaksi kommunikaation ja avoimen tiedon merkityksen kasvaessa (Kramer, 2014).

## Miten tukea onnistumisia ja poistaa pelkoja?

Muutokset tulevat pääosin toimialojen ulkopuolelta. Alusta- ja jakamistalous, kevytyrittäjyys ja työosuuskunnat ovat jo todellisuutta. Vaikuttavuusketjuissa on lukuisia toimijoita. Ammatteja, toimintatapoja ja osaamisia on nopeasti uudistettava. Parhaiten etenevät nopeasti lisäarvoa tuottavat uudistukset.

Tulevaisuuden johtajuus edellyttää rohkeutta, tahtoa ja kykyä nostaa ihmiset muutosten kes-

kiöön. Luova potentiaali tulee vapauttaa, luoda turvallista, pelosta vapaata ilmapiiriä sekä siirtyä hierarkioista ja silloista verkostomaiseen toimintatapaan. Vuorovaikutuksen toimimattomuudella voi olla dramaattisia seurauksia. Muutoksilla ketjuissa voidaan saavuttaa suuria positiivisia vaikutuksia. ■

### LÄHTEET

Aaltonen, M. & Vauramo, E. (2016). SOTE- ja Suomi 2040 -raportti. Kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: TalentumPro.

Handy, C. (2015). The Second Curve: Thoughts on Reinventing Society. UK: Random House.

Kramer, B. (2014). There is no B2B and B2C, Human to Human: #H2H. Amazon Media EU S.à r.l.

Suomalaisen työelämän tila 2016 -tutkimus. Happi loppuu, mitä sitten? Great Place to Work®, 3.

### MUITA LÄHTEITÄ

Taylor, M. (2016). Alustukset: Disruption of Society, Royal Society of Arts, Helsinki ja Innovation, Coordination and Reform, Henley Leadership Forum. Leadership in Times of Dramatic Uncertainty.

**MAARIT HILDÉN** on tulevaisuuden työn, oppimisen ja kestäväen hyvinvoinnin rakentaja. Hän on toiminut tiede- ja taideyliopistoissa ja valtion keskusvirastossa mm. henkilöstöjohtajan ja hallintojohtajan rooleissa sekä hankkinut tulevaisuuden työelämän osaamista tulevaisuuden tutkimuksen ja ennakoinnin, oppimis- muotoilun sekä systeemisen valmentavan ajattelun alueilta. Hänen ajattelussaan yhdistyvät vankka työnantajatoiminnan arjen osaaminen sekä tulevaisuuden positiivinen, systeeminen rakentaminen.



## Työtilat ovat monesti hyödyntämätön resurssi organisaatioiden kehittämisessä

Monilla työpaikoilla käydään vilkasta keskustelua työtiloista, joista jokaisella meistä työelämässä olevalla on kokemuksia ja aistimuksia. Saman havainnon voi tehdä lukiessa sanomalehtiä ja internetin keskustelupalstoja. Harvemmin keskustelussa on pohdittu syvällisemmin sitä, miksi työtilan sijasta katse pitäisi suunnata työympäristöön ja mitä lisäarvoa ammattimainen työympäristön kehittäminen tuo organisaatiolle ja sen loppuasiakkailla. Erityisen hyviä edellä esitetyt kysymykset on valtiolla, jossa toiminnan rahoittajina ovat kaikki veronmaksajat.

### Johdanto

Työnteon tavoissa näkyy, kuten kaikessa muusakin, yhteiskuntamme kehityksen kerroksellisuus. Maataloustyö ja massatuotanto ovat yhä läsnä arjessamme, mutta samanaikaisesti olemme jo siirtyneet uuteen tietotyön aikaan. Tätä työnteon tapojen muutosta konkretisoim-

me usein kysymällä asiakkailtamme, kuinka monella heistä oli kymmenen vuotta sitten työpisteellään pöytätietokone ja mahdollisesti vielä myös lankapuhelin. Lähes kaikki vastaavat näihin kysymyksiin myöntävästi. Sitä vastoin lähes kukaan ei ole tänä päivänä enää vastaavia työnteon välineitä, vaan käytössä on usein kannettavat tietokoneet ja älypuhelimet.



## Työnteon tapojen muutosvaade koskee myös valtionhallintoa

Tietotyö on nykyisin yhä useammin ajasta ja paikasta riippumatonta. Uusi teknologia antaa lisäksi mahdollisuuden läpinäkyvyyden lisäämiseen ja tiedon jakamiseen entistä paremmin työyhteisöissämme fyysisen tilan tukemana.

Samanaikaisesti organisaatioiden toimintamallit ovat voimakkaassa muutoksessa. Jyrkkien ja keskitettyjen hierarkioiden sijasta organisaatiot suosivat nykyisin yhä enemmän hajautettuja organisaatorakenteita ja matalan hierarkian organisaatiomalleja.

Myös työn luonne on muuttunut. Aikaisemmin työn suoritteita mitattiin lähes pelkästään ajalla ja määrällä, kun tänä päivänä tietotyössä käsiteltävät ongelmat ovat lähes poikkeuksetta monitahoisia ja ennakoinnattomia ja vaativat laaja-alaista tiedon prosessointia. Verkostojen määrän ja laadun merkitystä ei voi tässä kontekstissa riittävästi korostaa.

Toisin sanoen tietotyö on yhä enemmän organisaatorajat ylittävää yhdessä tapahtuvaa luovaa ongelmaratkaisutyötä, jossa merkitystä ei ole enää tuotoksen määrällä, vaan niiden arvoa tuottavilla vaikutuksilla asiakkaiden arkipäivään. Emme voi menestyä tulevaisuudessa, jos jatkamme vanhoilla työnteon tavoilla ja ajatusmalleilla. Tämä työnteon tapojen muutosvaade luonnollisesti koskee mitä suuremmassa määrin myös valtionhallintoa, jonka asiakkaina ja osaksi myös toiminnan rahoittajina on jokainen Suomessa asuva henkilö!

## Suomen valtiosta uuden ajan työympäristöjen ja työnteon tapojen edelläkävijä

Senaatti-kiinteistöt on valtiovarainministeriön alainen liikelaitos, joka toimii valtionhallinnon kumppanina kaikissa työympäristö- ja toimitila-asioissa. Senaatti-kiinteistöjen kunianhimoinen visio on, että ”Suomen valtio on uusien työnteon tapojen ja työympäristöjen edelläkävijä”. Mutta miten työympäristöt liittyvät uusiin työnteon tapoihin, ja mikä on Senaatti-kiinteistöjen rooli tässä?

Olemme mukana lähes poikkeuksetta kaikissa työympäristön kehittämisen hankkeissa valtiolla. Valtaosa näistä työympäristön kehittämisen projekteista liittyy tällä hetkellä monitilaympäristöön.

Monitilaympäristö muodostuu erilaisista toiminnan vyöhykkeistä ja tiloista esimerkiksi hiljaista työtä, vapaata vuorovaikutusta, palaveria ja tiimityötä varten. Monitilaympäristössä työyhteisön jäsen siirtyy työpäivänsä aikana joustavasti eri toiminnan vyöhykkeille riippuen kulloisestakin työtehtävästä ja sen luonteesta. Tämä johtaa lähes poikkeuksetta siihen, että monitilassa ei ole nimettyjä työpisteitä. Työympäristömuutoksessa, jossa asiakasorganisaatio siirtyy yleensä työhuoneista monitilaan, on myös viimeistään luontevaa aloittaa keskustelu uusista työnteon tavoista, jos sitä ei ole vielä aloitettu organisaatiossa. Monitila haastaa työntekoa koskevia perinteisiä käsityksiä, jotka ovat olleet kyseenalaistamaton osa arkipäiväämme usean vuosikymmenen ajan.

Pyrimme myös Senaatti-kiinteistön omassa toiminnassa siihen, että olisimme uusien työnteon tapojen ja uuden ajan työympäristöjen edelläkävijä. Työskentelemme monitilaympäristössä

nimeämättömissä työpisteissä, ylibuukkausasteen ollessa huikeat 50 %. Tarjoamme yhteiskäyttöistä työtilaa kaikille valtion organisaatioille omissa toimitiloissamme.

Kehitämme myös aktiivisesti omia työnteon tapojamme ja samalla työympäristöämme. Hyödynnämme sähköisiä työvälineitä ja alustoja erityisesti yhdessä tekemisessä. Olemme käytännössä paperiton toimisto. Teemme työtä joustavasti siellä ja silloin, kun se kulloinkin on järkevää – monitilaympäristössä, hubeissa, kotona, kahviloissa tai vaikkapa julkisissa liikennevälineissä. Jokainen Senaatti-kiinteistöissä työskentelevä on sitoutunut kehittämään konkreettisesti uusia työnteon tapoja. Uusien työnteon tapojen kokeilu vaikuttaa myös suoraan kaikkien senaattilaisten tulospalkkaukseen. Tällaisen kehittämistoiminnan kohteena ovat olleet muun muassa toistuvan toiminnan rationalisointi, Lean-filosofian soveltaminen päivittäisessä arjessa, kokouskäytäntöjen jännetevittäminen, vuorovaikutuksen lisääminen, sähköisten viestintävälineiden hyödyntäminen ja sähköpostitulvan vähentäminen.

## Työtilan sijasta katse työympäristöön

Työympäristö ei ole pelkästään fyysinen työtila, vaan laajempi kokonaisuus, joka muodostuu fyysisestä, virtuaalisesta ja sosiaalisesta työympäristöstä. Fyysisen työympäristön elementtejä ovat toimivat, turvalliset ja viihtyisät tilat. Virtuaalisen työympäristön muodostavat muun muassa tarvittavat laitteet ja ohjelmistot sekä riittävä tuki ICT-infrastruktuurin käytössä. Sosiaalinen työympäristö koostuu suhteista ja yhteistyöstä muiden kanssa sekä ajantasaisista työnteon tavoista.

Ei ole kuitenkaan mielekästä erottaa toisistaan fyysistä, virtuaalista ja sosiaalista työympäristöä, sillä ne sivuavat toinen toisiaan ja

vaikuttavat toinen toisiinsa erottamattomasti. Esimerkiksi fyysiset tilat muokkaavat voimakkaasti johtamista. Johtaja on huomattavasti helpommin läsnä organisaationsa arjessa monitilaympäristössä, jossa nimettyjä työpisteitä ei ole kellään. Tällöin hän tekee arkista työtään joukkojensa ympäröimänä ilman organisatorisen asemansa korostamista, ja hänen on mahdollista toimia spontaanisti valmentajana, sparraajana ja innoittajana työyhteisössään. Toisin on monesti laita, jos johtaja tekee työtään ylimmän kerroksen ”yksiön” kokoisessa kulmahuoneessa palaverien ulkopuolella. Toinen esimerkki fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen työympäristön elementtien kietoutumisesta saumattomasti toisiinsa ovat sähköiset työvälineet, jotka muokkaavat samanaikaisesti tilan käyttöämme ja työnteon tapojamme. Esimerkiksi sosiaalisen median sovellukset antavat mahdollisuuden dialogille ja yhteisöllisyydelle fyysisestä paikasta riippumatta.

Tilat eivät yksistään synnytä tietynlaista toimintaa, vaan usein tilankäyttäjien olisi hyvä reflektoida omaa tilan käyttöönsä ja työympäristöönsä syvällisemmin. Monitilaympäristö, jonne kuka tahansa voi tulla tekemään töitä, antaa mahdollisuuden pitää palavereja ilman, että itse tila rajaisi välttämättä osallistujia, kuten neuvottelutilassa helposti käy. Toisaalta palaveriin osallistuvien henkilöiden vahvat hierarkkiset oletukset saattavat rajoittaa tilankäyttöä, vaikka itse tila antaisi mahdollisuuden tasavertaiselle vuorovaikutukselle. Tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että puheenvuoroja käyttävät vain organisaation hierarkiassa ylemmällä tasolla olevat henkilöt.

Teknologian nopea kehittyminen antaa uusia mahdollisuuksia työympäristön kehittämislle. Fyysisestä tilasta riippumatonta työtä on kuitenkin mahdotonta tehdä, jos tilankäyttäjä ei esimerkiksi riittävästi hallitse sähköisten työvälineidensä käyttöä. Työympäristön kehittämisessä ei voikaan korostaa liikaa sitä, että myös itse tilankäyttäjällä on vastuuta

oman ammattitaitonsa kehittämisestä ja pitämisestä ajantasaisena.

Organisaation toiminnan kehittäminen vaikuttaa myös usein työympäristöön kokonaisuudessaan. Innostava esimerkki valtiohallinnossa on verohallinto, jossa toiminnan tuottavuutta on parannettu kehittämällä sähköisiä asiointipalveluja asiakasnäkökulma edellä. Verohallinto ei enää pääsääntöisesti edellytä asiakkaitaan palauttamaan veroilmoituksen yhteydessä kaikkia kuitteja, vaan sille riittää yleensä sähköinen ilmoitus ilman kuitteja. Paperisten veroilmoitusten ja kuittien määrän radikaali lasku on vaikuttanut oleellisesti säilytystilan tarpeeseen, ja samalla se on vapauttanut verohallinnon resursseja enemmän lisäarvoa tuottavalle toiminnalle.

Toinen hyvä esimerkki valtiohallinnon organisaatiosta, jossa organisaation työympäristön tarkastelu on tapahtunut asiakasnäkökulmasta, ovat TE-toimistot. Nykyisin työtön työnhakija voi aloittaa työnhakunsa ajasta ja paikasta riippumatta verkossa silloin, kuin se on hänelle mielekkäintä. Vastaavasti TE-toimistot säästävät tässä resursseja asiakastilojen määrän laskuna ja keskittämisenä. Toisin sanoen sekä palvelua tuottava organisaatio että sen asiakkaat voittavat usein, kun työympäristöä on kehitetty kokonaisvaltaisesti asiakasnäkökulmasta.

Kun suuntaamme katseemme työtilan sijasta työympäristöön, avaa se meille monesti hyödyntämättömiä voimavaroja sekä sisäisesti organisaatiossa että asiakkaalle tuotetun lisäarvon kasvuna.

## Luomme näytelmän kulissit, mutta itse näytelmän näyttelee asiakas

Valtiolla on toimitilastrategia, joka toimii työvälineenä ja punaisena lankana työympäris-

töjen ja toimitilojen käytön kehittämisessä. Strategiassa on neljä toisiaan täydentävää näkökulmaa: työntekijän, työnantajan, valtion kokonaisedun sekä yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmat.

Toimitilastrategian tavoitteena on, että tilat tukevat tuloksellista toimintaa. Tilatehokkuustavoite hankittaville tai peruskorjattaville toimistotiloille on 18 m<sup>2</sup>/henkilötyövuosi ja uudisrakennuksille 15 m<sup>2</sup>/henkilötyövuosi. Toimitilastrategia kannustaa myös valtion organisaatioita tarkastelemaan ennakkuulotomasti tilojen käyttöasteitaan. Käyttöasteella tarkoitetaan sitä aikaa, jonka tila on työpäivänä käytössä. Esimerkiksi monipaikkainen työ, kokoukset, tiimityön määrä ja lomat vaikuttavat siihen, että työpisteitä voi olla tarkoituksenmukaisinta olla vähemmän kuin henkilöstöä on yleensä.

Tilatehokkuuden lisäksi toimitilastrategian erityisenä tavoitteena on se, että työympäristöt muokataan uusia työnteon tapoja tukeviksi. Monitilaympäristö, jossa on tiloja sekä tiimityölle että keskittymistä vaativalle työlle, on toimistotilojen pääsääntö valtiolla. Toimitilastrategiassa linjataan muun muassa, että nimeämättömiä työpisteitä tulisi olla vähintään puolet työpisteistä. Toimitilojen tulee olla myös muuntojoustavia ja vastata myös tulevaisuudessa työnteon tapojen muutoksiin.

Senaatti-kiinteistöjen työympäristöjohtamisen ja -kehittämisen asiantuntijoina fasilitoimme ja valmennamme asiakasorganisaatioitamme valtion toimitilastrategian mukaisesti hyödyntämään fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen työympäristön potentiaalin heidän toimintansa menestystekijänä. Suuntaamme yhdessä asiakkaan kanssa katseemme kohti heidän tulevaisuutensa mahdollisuuksia hyödyntämällä asiakasorganisaation visiota. Sen sijaan työympäristöjohtamisen ja -kehittämisen asiantuntijat eivät osallistu toimitilojen fyysiseen perusparannukseen, rakentamiseen taik-

ka sisustussuunnitteluun. Perusparannuksen, rakentamisen ja sisustussuunnittelun toteutuksesta vastaavat näiden alojen asiantuntijat Senaatti-kiinteistöissä. Tavoitteenamme on siis auttaa rakentamaan näytelmälle hyvät kulisit, mutta itse asiakasorganisaatiot huolehtivat näytelmän kirjoittamisesta ja näyttelemisestä.

## Työn tekemisen tavat raamittavat työympäristön kehittämistä

Työympäristöjohtamista ja -kehittämistä tapahtuu ennen rakennusprojektin tai perusparannuksen alkua, rakentamisen ja perusparannuksen rinnalla ja myös sen jälkeen, kun organisaatio on jo saanut uudet työtilat käyttöönsä. Yhteistä kaikille näille projektin eri vaiheille on se, että kehittämisen keskiössä ovat työn tekemisen tavat uudessa työympäristössä.

Ennen jokaista työympäristömuutosta toteutamme tietotyön suorituskykymittauksen, jonka avulla selvitämme asiakasorganisaation henkilöstön kokemuksia työympäristöstä, työskentelytavoista, työhyvinvoinnista ja työn tuottavuudesta. Lisäksi tunnistamme kaikki asiakkaan resurssipanostukset työn tekemisen edellytyksiin ja puitteisiin – tiloihin, digitaaliseen työympäristöön ja henkilöstöön. Tietotyön suorituskykymittaus toimii työympäristön kehittämisen alussa yhtenä ponttina uusien työnteon tapojen kehittämiselle, joita fasilitoimme eri tavoin asiakasorganisaatioissamme koko työympäristöprojektin ajan. Mittaus uusitaan työympäristömuutoksen ja uusiin tiloihin muuttamisen jälkeen, jolloin pääsemme edelleen seuraamaan muutoksen vaikutuksia ja samalla suuntaamaan työympäristön jatkokehitystä.

Tietotyön suorituskykymittaus on lisäksi syventänyt ymmärrystä valtion tietotyön tilasta. Mittausten tulokset osoittavat muun muassa

sen, että valtion organisaatioissa virkamiehet ovat erittäin motivoituneita ja omistautuneita työlleen. Kehitettävää on lähes poikkeuksetta tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisessä, sähköisessä ja kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä ja sen käytännöissä sekä toimintatapojen uudistamisen kyvyssä.

Käytämme työympäristön kehittämisessä myös paljon erilaisia henkilöstöä ja johtoa aktivoivia työpajoja ja haastatteluja. Työpajoissa kannustamme asiakasorganisaatiota tarkastelemaan nykyisiä työn teon tapoja kriittisesti esittämällä avoimia kysymyksiä esimerkiksi organisaation tulevista sisäisistä ja ulkoisista haasteista. Pyydämme heitä myös kuvaamaan, mitä työnteko on organisaatiossa viiden vuoden kuluttua. Kartoitamme esimerkiksi työprofiilikyselyin ja yhteystarpeiden määrittelemisellä asiakasorganisaation sujuvan työnteon vaateita, mitkä esimerkiksi sisustusarkkitehtien ja arkkitehtien olisi hyvä ottaa huomioon tulevassa työympäristöratkaisussa.

Kannustamme työympäristöprojektin aikana asiakasorganisaatioitamme kokeilemaan ja kehittämään ennakkoluulottomasti uusia työnteon tapoja sekä varaamaan aikaa niiden omaksumiselle ja uuden toimintatavan reflektoinnille. Uudet työnteon tavat voivat liittyä asiakkaan tarpeista riippuen esimerkiksi työn organisoinnin parantamiseen, paperi-intensiivisten työvälineiden eliminointiin ja yksinkertaistamiseen, dokumenttien hallinnan ja sähköisten vuorovaikutusvälineiden kehittämiseen, monipaikkaiseen joustotyöhön, osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämiseen organisaation sisällä ja ulkopuolella. Merkittävää on myös, että perinteistä autoritääristä johtamista on luonteva haastaa uuteen monitilaympäristöön muuttamisen yhteydessä.

Omien työnteon tapojen kehittäminen tekee usein omasta työstä sekä mielekkäämpää että tehokkaampaa. Samanaikaisesti oman

työn tarkastelu lisää toimijuutta työympäristömuutoksessa. Tarkasteltaessa laajempaa kuvaa työnteon järkevöittämisen näkökulmasta, on työnteon tapojen tehostamisen vaikutus myös mittava. Jos pystymme työnteon tapoja kehittämällä tehostamaan valtion virkamiesten työntekoa yhdellä prosentilla, sen euro-määräinen arvo on yhtä suuri kuin kaikkien valtion lähes 10.000 kiinteistön energian kulu-tus lämmitykseen vuodessa. Työnteon tapojen systemaattinen tarkastelu antaa myös mahdol-lisuuden organisaatiokulttuurin kehittämiseen.

## Työympäristömuutokses-sa rakennamme yhdessä tarinaa uudesta työstä

Työympäristömuutoksessa johtamisen mer-kitys korostuu kaikissa sen vaiheissa suun-nittelun alusta aina uuden työympäristön käyttöönoton jälkeiseen aikaan. Muutosjohta-misen kumppanina pyrimme muun muassa li-säämään asiakasorganisaation jäsenten toimi-juutta ja hallinnan tunnetta monin eri tavoin. Muutoksen hallinnan tunteeseen vaikuttaa esi-merkiksi organisaation jäsenten mahdollisuus osallistua työtilojen suunnitteluun.

Arkipäiväämme on myös esimerkiksi luoda organisaatiossa tila arkisten huolien ja kysy-mysten esittämiselle ja dialogille. Kysymykset liittyvät usein arkisiin murheisiin, kuten esi-merkiksi hajuihin, ääniin ja ergonomiaan mo-nitilassa joko ennen muuttoa tai sen jälkeen. Suuntaamme huolipuhetta asiakasorganisaati-oissamme konkreettisten ratkaisujen löytämi-seen. Lisäksi luomme jo etukäteen kuvaa siitä, minkälaista työskentely monitilaympäristössä on, muun muassa järjestämällä ekskursioita, valmentamalla esimiehiä ja henkilöstöä ja ra-kentamalla pilottitiloja.

Yksi keskeinen toimintatapamme työympäris-tömuutoksessa on synnyttää keskustelu siitä,

miten jokainen työyhteisön jäsen työskentelee uudessa työympäristössä. Yhteisen keskuste-lun tuloksena asiakasorganisaatio sopii yh-teisen toimintamallin, jonka mukaan uudessa työympäristössä toimitaan. Sovitut toiminta-tavat eivät ole tarkoitettu ikuisiksi, vaan kan-nustamme aktiivisesti niiden arvioimiseen ja muuttamiseen tarvittaessa.

Tärkeiden arkisten kysymysten käsittelyn rin-nalla pyrimme ohjaamaan asiakasorganisaatiotamme luomaan tilaa muutoksen merkityk-sellistämiseksi ja syvälliselle pohdinnalle: Miksi työnteon tapoja tulisi kehittää organisaatiossamme ja miten sen teemme arjessamme? Mi-hin pyrimme työympäristömuutoksessa ja miten se liittyy organisaatiomme strategian toteuttamiseen tulevaisuudessa? Painotamme konkreettisia tavoitteita vision toteuttamiseksi ja niiden aktiivista arjessa tapahtuvaa seuran-taa henkilöstöä vahvasti osallistaen. Onnistu-nut muutosjohtaminen edellyttää aina avointa, sitoutunutta ja kunnioittavaa yhteistyösuhdet-ta sekä asiakasorganisaation johdon että hen-kilöstön kanssa.

Työympäristön ammattimainen kehittäminen vaikuttaa oleellisesti työympäristömuutoksen onnistumiseen ja hankkeiden asiakastytyväsyyteen. Tyytyväisimpiä Senaatti-kiinteistöjen asiakkaita ovat olleet ne organisaatiot, jotka ovat hyödyntäneet laajamittaisesti palvelu-jamme työympäristön kehittämisessä. Työym-päristön kehittämisen hyödyistä pääsevätkin nauttimaan yleensä sekä organisaation työ-yhteisön jäsenet eli työtilojen käyttäjät että organisaatioiden asiakkaat ja sidosryhmät. Panostus työympäristön kehittämiseen mak-saa itsensä yleensä takaisin moninkertaisesti. Uskallan myös väittää, että olemme työym-päristön kehittämisen edelläkävijöitä monel-la rintamalla sekä Suomessa että ulkomailla. Esko Kilpi, yksi Suomen kansainvälisesti tun-netuimpia ja arvostetuimpia tietotyön asian-tuntijoita, on kiteyttänyt hyvin työmme mer-kityksen: ”Senaatti tekee konkreettisinta työtä

uuden työn narratiivin luomisessa Suomessa.”  
Minua asiantuntijana työympäristön kehittämässä ja muutosjohtamisessa motivoikin joka päivä ajatus siitä, että saan olla yhdessä muiden kanssa mukana kirjoittamassa tarinaa uudesta työstä! ■

**JOHANNA KIESILÄINEN-RIIHELÄ** työskentelee

*työympäristökehittämisen ja muutosjohtamisen asiantuntijana Senaatti-kiinteistöissä erilaisten valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioiden kumppanina työympäristömuutoksissa. Tässä roolissa hän näkee laaja-alaisesti erilaisia organisaatiokulttuureja, johtamistyyplejä sekä työnteon tapoja. Hän on tehnyt pro gradu tutkimuksensa työtilojen käyttöön otosta Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun Johtamisen laitokselle. Hänellä on kokemusta HR Managerina globaalissa yrityksessä ja hän on lisäksi työskennellyt useamman vuoden lakimiehenä sekä yksityisellä sektorilla että valtiolla.*



## Kun korkeakoulujen johtamismaisema muuttui<sup>1</sup>

Globalisaation myötä myös julkinen sektori on avautunut yhä enemmän kansainväliselle kilpailulle. Teknologisen kehityksen siivittämänä työn tekemisen tavat muokkaantuvat. Vanhaa katoaa, mutta samalla avautuu uusia mahdollisuuksia. Sekä tiedolliset että monessa kohdin myös taidolliset osaamisvaatimukset muuttuvat. Myös korkeakoulusektori on keskellä tätä mittavaa ja nopeaa johtamismaiseman muutosta. Tarve saada puhtia maataavaan talouskasvuun on osaamisesta sikiävien innovaatioiden toivossa vielä aivan erityisesti suunnannut valokeilan korkeakouluihin ja niiden rooliin yhteiskunnassa. Miten tämä on muokannut korkeakoulujen johtamista ja millaisena nähdään tulevaisuuden johtamismaisema korkeakoulusektorilla?

### Osaamisperustaisen talouskasvun ajattelu itsenäisti korkeakoulut

Korkeakoulutus nousi maailmanlaajuisesti poliittisen kiinnostuksen keskiöön, kun teol-

lisuusmaiden järjestö OECD ja Euroopan komissio alkoivat puhua painokkaasti osaamisperustaisesta talouskasvusta kehittyneissä länsimaissa. Osaamisperustaisen talouskasvun ajatus on, että tieto itsessään ei riitä lisäämään työn tuottavuutta ja sitä kautta talouskasvua. Vasta hyödyntämisen ja vuorovaikutuk-

<sup>1</sup> Artikkelin perustuu kesällä 2016 ilmestyneeseen kirjaan "Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa" (<http://tampub.uta.fi/handle/10024/99139>)



sen kautta tiedosta tulee tuottavuuden nousun ja sitä kautta talouskasvun lähde. Koska uutta tietoa ja uusia tapoja hyödyntää tietoa syntyy tutkimustoiminnassa ja osaavien ihmisten kohtaamisissa, nähtiin olennaiseksi lisätä korkeakoulujen ja muun yhteiskunnan vuorovaikutusta. Koska aktiivinen vuorovaikutus edellyttää joustavuutta päätöksenteossa, lainsäädäntöä ryhdyttiin muuttamaan niin, että korkeakouluista tulisi jäykkien valtion tilivierastojen sijaan taloudellisesti ja toiminnallisesti itsenäisiä yksiköitä.

Tämä ajattelu omaksuttiin eurooppalaiseen korkeakoulupolitiikkaan vuonna 2000 alkaneessa Lissabonin prosessissa. Kilpailukykyä ja talouskasvua vahvistavat linjat näkyvät laajalti EU:n jäsenmaiden korkeakoulupolitiikassa.

Suomessakin muutokset konkretisoituivat korkeakoulu-uudistuksissa, jotka johtivat uuteen yliopistolakiin vuonna 2010 sekä vuosina 2014 ja 2015 voimaan astuneeseen ammattikorkeakoululakiin. Tavoitteena oli luoda edellytykset vahvoille korkeakouluyksiköitä, joissa on riittävät osaamiskeskittymät kansainvälisesti korkeatasoiseen tutkimukseen. Ajateltiin myös, että nostamalla tutkimuksen tasoa ja lisäämällä kansainvälistä aktiivisuutta uudistetaan koulutuksen sisältöjä ja saavutetaan myös nykyistä korkeampi oppimisen laatu. Laadukas koulutus taas tukee tavoitetta vahvistaa osaamista Suomen kilpailukykyyn ja talouskasvun perustana.

Vaikka korkeakoulut ovat nyt hallinnollisesti itsenäisiä yksiköitä, ovat ne rahoituksen kautta yhä varsin tiukassa opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ohjauksessa. Suomen korkeakouluille on asetettu hallitusohjelmassa vuosille 2017–20 yhteiset strategiset tavoitteet sekä kehittämis-toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Koska suomalaisten korkeakoulujen pääasiallinen rahoituslähde on julkinen rahoitus, politiikantekijän ajatus on saada enemmän tulos-

ta korkeakouluille jaettavan rahan vastineeksi. Keskeisin ohjauksen väline on rahoitusmalli (OKM, 2015a, OKM, 2015b), jonka peruseriaate on palkita keskimääräistä tuloksellisempaan toimintaan kykeneviä korkeakouluja. Rahoitusmalli on ankarana kilpailullinen: ei riitä, että parantaa omia tuloksiaan – niitä pitää pystyä parantamaan enemmän kuin muut, jos mieli kasvattaa osuuttaan valtion rahoitukselta. Tällä mekanismilla kiritetään korkeakoulu-sektorin tuloksellisuutta kokonaisuutena.

Lakimuutokset olivat kuitenkin vain hallinnollinen puite sille, mikä on korkeakoulu-uudistusten ytimessä: merkittävä johtamisen muutos. On siirrytty hallinnollisten päätösten maailmasta strategisen johtamisen maailmaan, jossa kohdataan globaali toimintaympäristö kaikessa monimutkaisuudessaan, epävarmuudessaan, moniselitteisyydessään ja ennustamattomuudessaan, kun kasvavalla korkeakoulumarkkinalla kilpailu resursseista, laadukkaista tuloksista ja maineesta kovenee.

## Tutkimuksella kokonaiskuva strategisen johtamisen hahmottumisesta

Koska strateginen johtaminen on korkeakoulusektorilla konseptina uusi, on kiinnostavaa, minkälaiseksi se on ensimmäisinä taloudellisen ja hallinnollisen itsenäisyyden vuosina lähtenyt muotoutumaan. Tämän selvittämiseksi haastattelin yhdeksän yliopiston ja yhdeksän ammattikorkeakoulun rehtoria tai vararehtoria/ johtoryhmän jäsentä, hallituksen puheenjohtajaa tai jäsentä sekä OKM:n virkamiestä aina hallitusohjelmatasolle saakka. Korkeakoulujen haastateltavat valittiin niin, että mukana oli eri tyyppisiä korkeakouluja (maantieteellinen sijainti, organisoitumisen malli, koulutusalat). Hallitusten edustajat valittiin lisäksi niin, että mukana oli taustaltaan yrityselämässä olevia ja ei yrityselämässä toimivia. Haas-

tattelut tehtiin aikavälillä 8.9.2015–8.4.2016. Teoriataustan hain liiketalouden alan strategiakirjallisuudesta sillä ajatuksella, että tämä korkeakoulututkimuksessa vasta vähän sovellettu lähestymistapa avaisi keskusteluun uusia näkökulmia.

Luodakseni kuvaa siitä, minkälaisessa maailmassa korkeakoulut kokevat tällä hetkellä elävänsä, lähdin liikkeelle kysymällä toimintaympäristön keskeisimmistä tekijöistä. Jatkoin avoimella kysymyksellä siitä, mitä on strateginen johtaminen korkeakouluissa. Johdantona kysymykselle esitin, että kun vuosien 2010 ja 2014/15 lakimuutosten myötä korkeakoulujen johtamismaisema muuttui, mitä tämä uusi strateginen johtaminen oikein on. Tarkentavat kysymykset koskivat strategian sisältöä, strategiaprosessia, ministeriön roolia ja strategian onnistumisen edellytyksiä. Lopuksi luotiin katse tulevaisuuteen kysymyksellä, mihin suuntaan strategisen johtamisen toivottaisiin kehittyvän, jotta se parhaiten palvelisi suomalaisten korkeakoulujen menestystä.

## Toimintaympäristö ja kilpailu

Kun korkeakoulujen ylimmän johdon edustajilta kysyy, mikä on keskeisintä toimintaympäristössä, vastauksia hallitsee korkeakoulupolitiikan koettu poukkoilevuus. Yleinen kokemus on, että tiedon ja osaamisen merkitys yhteiskunnassa on suurempi kuin koskaan ja odotukset korkeakouluja kohtaan moninaiset, mutta poliittinen päätöksenteko antaa toisenlaisen vaikutelman. Odotuksiin ja vaatimuksiin nähden korkeakouluihin suunnatut määrärahojen leikkaukset tuntuivat ristiriitaisilta.

Taloudellinen tilanne luonnollisesti kiristää myös kilpailua. Kilpakumppaneiksi koetaan ennen kaikkea muut kotimaiset korkeakoulut. Tämä on ymmärrettävää siitä näkökulmasta,

että kaikki kilpailevat samasta, pienenevästä valtion rahoituksesta rahoitusmallin mukaisesti. Keskinäisen kilpailun ajamana korkeakoulujen toiminta toki terävöityy, mikä tavoitellun mukaisesti vahvistaa edellytyksiä pärjätä myös kansainvälisessä kilpailussa.

## Mikä on hallitusohjelmaa toimeenpanevan ministeriön rooli

Poukkoilevaan korkeakoulupolitiikkaan voi suhtautua kahdella tavalla. Tällä hetkellä se näyttää olevan toimintaympäristötekijä, joka osaltaan lisää epävarmuutta ja ennakoimattomuutta. Vaihtoehtoisesti OKM:n ohjaus voidaan nähdä myös konsernistrategiana. Juridisesti näin ei ole, mutta ajatuksessa tulee erityisen hyvin näkyviin se kysymys, joka tuntuu aiheuttavan kohtuuttomasti päänvaivaa. Korkeakouluilla, ministeriöllä ja poliittisella päätöksentekijällä on varsin erilaiset ajatukset ja odotukset sen suhteen, mitkä ovat ne strategisen johtamisen elementit, jotka määrittellään ”konsernistrategiassa” ja mitkä kuuluvat korkeakoulun oman strategisen johtamisen piiriin. Koska korkeakoulujen strateginen johtaminen tosiasiallisesti on erottamattomasti kytköksissä pääasiallisen rahoittajan taholta tulevaan ohjaukseen, tämän nivelkohdan selventäminen yhteisen keskustelun kautta voisi vapauttaa johtamisen huomiota kansainvälisen kilpailukyvyn rakentamiseen.

## Mitä on strateginen johtaminen korkeakouluissa

Kysyttäessä ”mitä on strateginen johtaminen korkeakoulussa” kiintoisaa oli, että kokemukset asian uutuudesta jakaantuivat. Ne, joiden mielestä strateginen johtaminen ei ollut uutta,

kertoivat strategioita tehdyn ennenkin. Puheen edetessä kävi ilmi, että strategia oli kyllä tehty – ja päätyntyt sitten unohduksiin rehtorin hyllyyn. Osoittautui, että uusia johtamisen elementtejä oli sittenkin tullut, ja niiden koettiin antaneen hyväksi havaittua selkänajaa johtamistyölle.

Yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa strategisessa johtamisessa nousevat päällimmäisiksi hieman eri asiat. Yliopistoissa johtamisjärjestelmän muutos ja siinä ennen kaikkea hallitus strategiasta päättävänä elimenä näytettyvät konkreettisina strategisesta johtamisen elementteinä. Hallituksen rooli valintojen tekemisen mahdollistajana nykyisessä johtamisjärjestelmässä tuli haastatteluissa selkeästi esiin. Strategisessa ajattelussa keskiöön on noussut vahvojen tutkimusalojen tunnistaminen ja niiden laadun ja kilpailukyvyn parantaminen kansainvälisillä tutkimusareenoilla. Vahvuuksien tunnistamisen perusteiksi rehtorit mainitsivat tyypillisesti julkaisut ja myönnetyn ulkopuolisen rahoituksen. Strategiaa kuvaavassa puheessa nousee esiin fokusoituminen, tutkimusaiheiden monialaisuus ja temaattiset kokonaisuudet, joiden sisällöt määrittävät rekrytointeja ja urapolkuja. Strategian toimeenpanon tueksi on otettu käyttöön työkaluja, jotka ovat johdon näkökulmasta järkevöittäneet suunnitelmien toteutumista.

Ammattikorkeakouluissa taas keskeinen strategisesta johtamisen elementti on tulevaisuuden suunnan näkeminen ja juuri oman organisaation näköisen polun rakentaminen. Tämä edellyttää jatkuvaa suurten linjojen hahmottamista yhdessä hallituksen ja sidosryhmien kanssa sekä sitä, että henkilöstölle muodostuu oma ymmärrys tavoittelusta visiosta. Taloudellisten resurssien väheneminen pakottaa selkeyttämään valintoja ja ulottamaan henkilötasolle sen miettimisen, mitä ja miten tekemällä kukin parhaiten tuo lisäarvoa kokonaisuuteen.

## Mitä on korkeakoulujen strategiassa

Strategia on se liiketaloudelliseen analyysiin pohjautuva johtamisen elementti, joka kertoo, miten organisaatio erottautuu positiivisella tavalla kilpailijoistaan. Kilpailuedun määrittelemiseksi on olennaista, miten kilpailukentän näkee. Tässä tutkimus ja koulutus eroavat toisistaan: tutkimustoiminnassa kilpailu on laajemmin kansainvälistä, kun koulutus on selkeämmin kotimaisesti tai vielä tarkemmin alueellisesti painottunutta. Pari haastateltua rehtoria nimesikin yhtäältä selkeästi profiloituneen, kansainvälisen tutkimustoiminnan ja toisaalta hyvin toimivan alueellisen yhteistyön tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi.

Vahvimmin haastateltavat näkivät kilpailueduksi osaavat ihmiset ja olemassa olevan osaamispääoman. Nämä synnyttävät kilpailuetua laadukkaana koulutuksen ja tutkimuksen muodossa. Juuri laadukkaisiin tuloksiin pohjautuva maine oli hallitusten puheenjohtajien mielestä korkeakoulun keskeisin kilpailuetu.

Strategioiden sisällöt nousevat yliopistoissa ennen kaikkea kansainvälisesti arvostettua tutkimusta tekevien professorien työstä, joka tyypillisesti on kytkeytynyt yhteiskunnan tai ihmiskunnan kannalta merkittävien ongelmien ratkaisemiseen. Yliopistojen strategioissa tieteenalakohtaisia vahvuuksia yhdistämään on nostettu poikkialaisia teemoja, jotka tuovat esiin eri alojen rajapinnoilta nousevaa uutta ajattelua. Ammattikorkeakoulujen strategiasisällöt saattavat olla hyvinkin suoraan kytköksissä alueen työelämään. Sekä yliopistojen että ammattikorkeakoulujen strategioissa erottautumista haetaan myös toimintavoilla. Toiminnan laatu, opiskelijakeskeisyys ja kansainvälistyminen ovat yleisiä strategian elementtejä.

Korkeakoulujen strategiaan vaikuttavat osataan myös ministeriön kanssa käytävät neli-

vuotiskausittaiset sopimusneuvottelut. Koulutuksen ja tutkimuksen sisältövalintoihin ministeriö ei ota kantaa vaan on tarkka sen suhteen, että nämä kysymykset kuuluvat korkeakoulujen itsenäisyyden piiriin. Ministeriö näkee, että korkeakoulujen tulisi keskinäisesti sopien tehdä työnjakoa ja keskittää voimavaroja riittävän suuriksi osaamiskeskittymiksi ja vastaavasti karsia toiminnastaan liian pieniä osaamisalueita. Ministeriö pyrkii tuottamaan sellaista tietopohjaa, joka auttaisi korkeakouluja hahmottamaan kokonaisuuden ja näin löytämään oman asemoitumisensa osana kokonaisuutta.

## Korkeakoulujen strategia-prosessi ja sisäinen johtamismaisema

Korkeakoulujen sisäisessä johtamismaisemassa ylimmän johdon huomion kohteena ovat strategisen keskustelun käyminen ja ihmisten innostus. Jotkut kertovat konkreettisia esimerkkejä siitä, miten ajattelu voi keskustelun tuloksena muokkautua. Yhteisöstä nousevia näkökulmia haetaan esimerkiksi strategian laadinnan yhteydessä usein huomattavan laajalla iteroivalla prosessilla työpajoineen, sähköisine työkaluineen ja virallisten päätöksentekuelinten keskusteluineen. Osallistumisen mahdollisuuden tarjoamista pidetään niin tärkeänä, että vaikka sisällöllinen ero verrattuna rajatummalla prosessilla laadittuun strategiaan jäisi ehkä pieneksikin, mittavaa panostusta laajaan prosessiin pidetään perusteltuna. Onhan antina joka tapauksessa keskustelun myötä tavoitteista syntyvä yhteinen ymmärrys, joka parhaimmillaan näyttäytyy yhtenäisenä tahtotilana.

Onkin kiintoisaa, että mittavista strategiaprosesseista huolimatta yliopistoyhteisö (ammatikorkeakoulujen osalta vastaava selvitys on vasta käynnistymässä) kokee etäännyneen-

sä päätöksenteosta (Owal Group 2016). Yhdeksi selitykseksi on esitetty, että kun tuttuja johtamiselimiä ei enää määritellä erillisissä säännöksissä, tämä on synnyttänyt kokemusta vaikutusmahdollisuuksien vähenemisestä (ibid). Myös Nokelainen (2016) tapaustutkimuksessaan päätyy havaintoon, että henkilöstön kokema yhteys yliopiston strategiaan jää ohueksi. Strategisen keskustelun sijaan toimintaa ohjaavat voimakkaasti järjestelmät. Tämän seurauksena tulosten suorittaminen on lisääntynyt, mutta henkilöstö kokee menettäneensä vaikutusvaltaa ja strategisen johtamisen keskittyneen johdolle.

Tämä vahvistaa arjessa tapahtuvan viestinnän ja kohtaamisten merkitystä osallisuuden kokemukselle. Kun ylimmän johdon puheenvuoroista poimii hyvin toimivan korkeakouluyhteisön ominaisuuksia, on yhteisenä nimittäjänä näille sisäisen johtamismaiseman kuvauksille, että tällaisessa yhteisössä on paitsi aktiivisesti ja suunnitelmallisesti toteutettuja myös spontaaneja järjestettyjä erilaisia kohtaamisen paikkoja – eri organisaatiotasolla sekä organisaatiotasojen välillä. Parhaimmillaan myös työyhteisön tunneilmapiirin aistiminen nähdään tärkeänä johtamista suuntaavana informaationa, josta ollaan kiinnostuneita. Aidoimmillaan ilmapiiristä saa käsityksen liikkumalla ihmisten parissa ja juttelemalla heidän kanssaan käytävällä, kahvihuoneessa tai lounaspöydässä, kertoo useampi rehtori. Korkeakoulujen johtamismaiseman muutos ei siis ole vain ylimmän johdon asia. Se on koko työyhteisön yhteinen asia, jossa keskijohdolla on keskeinen rooli. Kuten Nokelainenkin (ibid) toteaa, keskijohto on merkittävässä asemassa yliopiston strategian muotoutumisessa koko yhteisön yhteiseksi merkitykseksi ja työn tuloksiksi. Ihmisten innostus ja sitoutuminen nousevatkin haastatteluissa keskeisesti esiin strategian onnistumisen kannalta tärkeimpänä tekijänä.

## Hallituksen rooli

Korkeakoulusektorin strategisen johtamisen nykyisessä kehitysvaiheessa huomioitavaa on myös hallituksen rooli johtamisaamisen varmistajana, mikä parhaimmillaan toteutuu ehkä uuden johtamismaiseman vaatimana poikkeuksellisenkin aktiivisena tukena: hallitus on kiinnostunut korkeakoulu yhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä tietoisena siitä, että työlle antautumisen mahdollistava ja sitä voimistava tunnelma on merkittävä tuottavuuden parantumisen lähde, ja ohjaa johtoryhmää toimissaan huomioimaan tähän vaikuttavien toimintatapojen tärkeyden.

Johtamisaamisen kasvavat vaatimukset onkin hyvin tunnistettu korkeakoulujen hallitustasolla. Myös moni rehtori näkee jatkuvan kouluttautumisen merkityksen, kun monimutkaistuva, epävarma, moniselitteinen ja ennustamaton toimintaympäristö jatkuvasti haastaa taitavienkin johtajien tiedollisen osaamisen ja taidollisen kyvykkyyden. Korkeakoulutuksen voimakas kasvu kaikkialla maailmassa asettaa korkeakoulut täysin uudenlaiseen kilpailutilanteeseen.

## Globaali kilpailu kiristyy

Globalisaation ajaman korkeakoulutuksen sekä kysynnän että tarjonnan kasvun on sanottu olevan merkittävin alaa muokannut ilmiö viimeiseen viiteenkymmeneen vuoteen (Vidovich, 2013). Korkeakoulusektorin kasvu kiihdyttää kilpailua korkeakoulumarkkinoilla kautta maailman. Kilpailusta kertoo se, että kaksi kolmannesta maailman korkeakouluista pitää kansainvälistymistä erittäin tärkeänä johtamisen näkökulmasta katsottuna, kolmella neljästä on kansainvälistymisen strategia olemassa tai valmisteilla (IAU, 2014). Korkeakoulut tavoittelevat kansainvälistymisellä ennen kaikkea koulutuksen laadun nostamista.

Maailmalla korkeakoulujen kyky reagoida haastavassa taloudellisessa tilanteessa kovenevaan kilpailuun osaamisesta on ollut vaihteleva. Vuosien 2007-08 finanssikriisin jälkeiset talouskasvun kituliaat vuodet ja julkisen sektorin korkea velkaantuminen vaikuttivat korkeakouluihin samansuuntaisesti: julkista rahoitusta leikattiin, vaatimukset tehokkuuden lisäämisestä kasvoivat, tuloksellisuuden merkitystä korostettiin ja edellytettiin koulutuksen ja tutkimuksen laadun varmistusta tai mieluummin parantamista. Tyypillisin tapa on ollut turvautua selviytymisstrategiaan. Menoja ja toimintaa on leikattu toivoen, että toimenpiteet ovat vain väliaikaisia siksi, kunnes talous alkaa taas kasvaa ja rahoitus palaa entiselle tasolle. Hallinto henkilöstöä on vähennetty, kirjastomenoja leikattu ja ulkomaisia konferenssimatkoja vähennetty. Koulutuksen ja tutkimuksen laatu on heikentynyt, kun leikkausten seurauksena opetus- ja tutkimushenkilöstön työn koostumus on muuttunut, hallintoon ja rahoitushakuihin käytettävä aika on lisääntynyt ja opetukseen ja tutkimukseen käytettävä aika vähentynyt. Paremmin ovat menestyneet korkeakoulut, jotka ovat kirkastaneet strategioitaan, kohdentaneet resursseja tehtyjen valintojen mukaisesti, parantaneet tehokkuuttaan, kiinnittäneet huomiota laatuun lahjakkaiden opiskelijoiden houkuttelemiseksi ja etsineet uusia liiketoimintamalleja rahoitus pohjan vahvistamiseksi (Hazelkorn, 2013).

Samaan aikaan korkeakoulujen toimintaympäristön monimutkaisuus, vaikea ennakoitavuus ja dynaamisuus tulevat yhä kasvamaan. Digitalisaatio muuttaa voimakkaasti yhteiskuntaa ja työelämää (DeSmet, Lund & Schaninger, 2015; WEF, 2015; PWC, 2016), mutta myös korkeakouluja itseään. Ennakoidun työelämän muutoksen mittakaavasta kertovat esimerkiksi McKinseyn arvio, että jopa 45 prosenttia nykyisistä työtehtävistä olisi automatisoitavissa olemassa olevalla teknologialla, ja WEF:n ennuste, että vuonna 2020 työntekijöistä 65 prosenttia sijoittuu tehtäviin, joita

ei vielä ole olemassa. Tällaisessa maailmassa korkeakoulujen on pystyttävä uudistumaan, nostamaan laatua ja yhteiskunnallista vaikutavuutta sekä vahvistamaan kansainvälistä näkyvyyttä – ja tekemään se olosuhteissa, joissa talouden kasvunäkymät pysyvät vaatimattomina (OECD, 2016; PWC, 2016).

## Tulevaisuuden johtamismaisema

Haastattelujen lopuksi päästiin maalaamaan korkeakoulujen tulevaisuuden johtamismaisemaa. Tulevaisuudessa digitalisaatio on murtanut maantieteellisen korkeakoulurakenteen ja tiedon tuottaminen tapahtuu verkostoissa. Tutkinto ei enää ole itseisarvo, vaan osaaminen on olennaista. Osaamisen brändi ratkaisee, kun kansainvälinen kilpailu on kovaa sekä korkeakoulujen että kansakuntien välillä.

Toimintaympäristön kasvava monimutkaisuus nostaa laaja-alaisen ymmärryksen arvoonsa samalla, kun substanssiosaaminen syvenee. Tiedon määrän kasvaessa pystytään perustelemaan yhä enemmän erilaisia näkökulmia, jolloin tiedon koordinointi ja johtaminen vaikeutuvat. Tutkintojen merkityksen väheneminen on supistanut korkeakoulun roolia. Se, että on korkeakoulu, ei riitä vetovoimatekijäksi, vaan houkuttelevuus syntyy yhteisöstä. Osaamista haetaan ekosysteemeistä, jotka pystyvät tarjoamaan opiskelijakeskeisen, strukturoidun oppimisen prosessin, johon työelämässä tekemällä opittu nivoutuu. Opiskelija ymmärtää, että työmarkkinoilla kilpailukykyisen osaamisen hankkiminen vaatii kovaa työtä.

Tällaisessa johtamismaisemassa korkeakoulun johtaminen on oma, vaativa ammattinsa, jossa strateginen ajattelu, hiljaisten signaalien huomaaminen ja näkemyksellisyys ovat valttia. Johtajalla täytyy olla kyky kuunnella ja ymmärtää erilaisten sidosryhmien tarpeita. Kor-

keakouluyhteisöllä on kirkas visio, jota kohti se johdon innostamana kulkee. Johtamisen tehtävä on mahdollistaa onnistuminen. Jatkuva kouluttautuminen kuuluu luontevana osana johtamisuraan. Hallitustyöskentely on ammattimaista, siihen on halu ja mahdollisuus käyttää aikaa. Hallituksissa on monipuolista osaamista korkeakoulun strategian kannalta tarkoituksenmukaisena yhdistelmänä.

Ministeriön roolista nähdään, että se on aktiivinen korkeakoulujen strateginen sparraaja, joka kansallisen korkeakoulutuksen ja tutkimuksen strategian mukaisesti rakentaa suomalaisen korkeakoulusektorin brändiä kansainvälisillä foorumeilla. Ministeriö on tärkeä linkki korkeakoulujen ja poliittisen päätöksentekijän välillä, kun korkeakoulujen roolia tarkastellaan osana yhteiskuntaa luottettavan tutkimustiedon tuottajina, sivistyksen vaalijoina ja elinkeinoelämän osaamiseen perustuvan kilpailukyvyyn vahvistajina.

## Kokeilukulttuurin hengessä eteenpäin ?

Kasvava globaali korkeakoulumarkkina kirstää kilpailua, mutta avaa myös mahdollisuuksia. Kokemus kansainväliseltä korkeakoulukentältä kertoo, että strategisella johtamiskyvykkyydellä on merkitystä. Hyödyntämällä muualla saatuja kokemuksia on mahdollista rakentaa sellaista suomalaisen korkeakoulusektorin dynaamista kyvykkyyttä, joka antaa kansainvälistä kilpailuetua. Jotta näitä kokemuksia voi hyödyntää strategisen johtamispätevyyden uudistamiseksi, on oltava rohkeutta kyseenalaistaa vallitsevat totutut toimintatavat, tunnistaa systeemeissä piilevät uudistumisen esteet ja rikkoa ajattelua urauttavat rajat.

Oma ehdotukseni onkin, että kokeilukulttuurin hengessä korkeakoulusektorilla voisi kehit-



tää valtakunnallisen toimintamallin strategisen johtamisen konseptin kehittämisen tueksi. Yhteisen osaamisen jakamisen, keskinäisen ajatustenvaihdon, kansainvälisen korkeakoulujohtamisen tutkimustulosten hyödyntämisen sekä inspiroivien käytännön kotimaisten ja kansainvälisten esimerkkien johdattamana ohjelmassa voitaisiin yhdistää sektoritasoinen strateginen keskustelu sekä oman johtoryhmätyöskentelyn ja organisaation kehittäminen. Strategisen johtamisen teorioita soveltuvin osin hyödyntäen voitaisiin muotoilla suomalaista korkeakoulusektoria parhaiten palveleva konsepti. ■

## LÄHTEET

De Smet, A., Lund, S. & Schaninger, W. (2016). Organizing for the future. McKinsey Quarterly, January.

Hazelkorn, E. (2013). Impact of the global economic crisis on higher education: the leadership and policy challenges. Teoksessa A. Glass (toim.), The state of higher education 2013 (s.99-102). OECD Higher education programme. Paris: OECD

IAU (2014). Internationalization of higher education: Growing expectations, fundamental values. IAU 4th Global Survey. Executive Summary. Haettu 16.5.2016 osoitteesta <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/IAU-4th-GLOBAL-SURVEY-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf>

Nokelainen, S. (2016). Kun strategiapöhinä tuli taloon. Tapaustutkimus strategioinnin kehittymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Academic Dissertation, Tampere University of Technology, Publication; Vol. 1368. Tampereen teknillinen yliopisto

OECD (2016). OECD Global interim economic outlook. February. Haettu 16.5.2016 osoitteesta <http://www.oecd.org/eco/economicoutlook.htm> (16.5.2015)

OKM. (2015a). Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2017 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, 18. Helsinki.

OKM. (2015b). Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi 2017 alkaen, Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, 19. Helsinki.

Owalgroupp (2016). Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Loppuraportti 30.6.2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30. Helsinki.

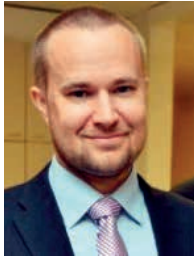
PWC (2016). Redefining business success in a changing world. 19th Annual Global CEO Survey. Haettu 10.5.2016 osoitteesta <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Vidovich, L. (2013). Policy research in higher education: Theories and methods for globalising times. Teoksessa J. Huisman & M. Tight (toim.), Theory and Method in Higher Education Research (International Perspectives on Higher Education Research, Volume 9) Emerald Group Publishing Limited, s. 21-39.

WEF. (2015). Enterprise 2020: Leading in the age of adaptability. Global Growth Companies and Technology Pioneers Workshop. Haettu 10.5.2016 osoitteesta [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Enterprise\\_2020\\_Leading\\_Age\\_Adaptability\\_report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Enterprise_2020_Leading_Age_Adaptability_report_2015.pdf)

**KTT SINIMAARIA RANKIN** johtajanuraa on leimannut muutokset ja niiden läpivienti korkeakoulusektorilla. Kokemustensa innoittamana hän on viime vuosina keskittynyt syventämään ymmärrystä strategisen johtamisen konseptin kehittymisestä tutkimuksen keinoin Työsuojelurahaston rahoituksella. Hän on vetänyt korkeakoulunjohtamisen kehittämisohjelmia ja toimii johtamisen ja esimiestyön sparraajana.





Elias Pekkola  
Jussi Kivistö  
Taru Siekkinen  
Jussi Välimaa  
Lars Geschwind

## Yliopistot uudistuvat, uudistuuko henkilöstöjohtaminen?

Yliopistojen henkilöstöjohtaminen on linkittynyt historiallisista syistä valtionhallinnon henkilöstöjohtamiseen. Tämän lisäksi yliopistolainsäädäntö on luonut vahvan juridisen kehikon henkilöstön pätevyyksille, tehtäväkausille ja tehtäville. Siirtymä byrokraattisesta henkilöstöhallinnosta kohti (strategista) henkilöstövoimavarojen johtamista on vasta tapahtumassa yliopistoissa. Tämä sisältää monia mahdollisuuksia mutta myös uhkia akateemisen työn ja työympäristöjen kehittämiseksi. Tässä artikkelissa luomme katsauksen siihen miltä yliopistojen henkilöstöpolitiikka näyttää vuonna 2016 ja kuinka yliopiston henkilöstöä johdetaan. Artikkelin aineistona toimii opetus- ja kulttuuriministeriön tilaaman ”Neliportaisen tutkijauramallin arviointihankkeen” aineisto.

**Avainsanat:** Yliopistot, akateeminen henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, uramalli, rekrytoinnit.

# Johdanto

Yliopistojen toiminnan lähtökohtana on vahva lainsäädäntöön sidottu tehtävä, joka on määriteltä Yliopistolaisissa (588/2009, 2 §) seuraavasti:

Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoidaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa varmistetaan korkea kansainvälinen taso eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Tämä määritelmä luo puitteet myös yliopistojen henkilöstöpolitiikalle, sillä yliopistojen tehtävien toteuttaminen on hyvin henkilöstövaltaista. Tässä artikkelissa keskitytään yliopistojen lakisääteisten tehtävien toteuttajien eli opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilöstöjohtamiseen. Huomattavaa kuitenkin on, että noin puolet yliopistojen henkilöstöstä työskentelee hallinto- ja tukipalveluissa.

Yliopistojen ydintoiminta on luonteeltaan henkilöstön ja sen osaamisen kehittämistä. Yliopistojen akateeminen henkilöstö kehittää itseään jatkuvasti ja osallistuu erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin seminaareihin, koulutuksiin ja konferensseihin eri rooleissa kouluttajina, koulutettavina ja kuulijoina. Ehkä tästä syystä monet henkilöstön kehittämisen mallit ja työmarkkinapoliittiset kannustimet tuntuvat istuvan huonosti yliopistoille. Yliopistojen henkilöstön ydinryhmä, professorit, vastaavat lain velvoittamana oman alansa kehittämisestä:

Professorin tulee harjoittaa ja ohjata tieteellistä tutkimustyötä tai taiteellista työtä, antaa siihen perustuvaa opetusta ja seurata tieteen tai taiteen kehitystä sekä osallistua alallaan yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja kansainväliseen yhteistyöhön (Yliopistolaki 588/2009, 33§).

Tämä laissa mainittu tehtävä professoreilla on siis yliopistosta, sen henkilöstöpolitiikasta tai henkilöstön kehittämistoiminnasta riippumatta. Koko akateeminen henkilöstö nauttii akateemisesta vapaudesta, jolla on perustuslaillinen suoja (Suomen perustuslaki 731/1999, 19§). Yliopistolaisissa se on määriteltä seuraavasti:

Yliopistoissa vallitsee tutkimuksen, taiteen ja opetuksen vapaus. Opettajan on kuitenkin noudatettava koulutuksen ja opetuksen järjestämisestä annettuja säännöksiä ja määräyksiä. (Yliopistolaki 2009/588, 6§.)

Nämä kaksi säädöstä ovat olleet jo pitkään yliopistojen henkilöstöhallinnolle ja sittemmin henkilöstövoimavarojen johtamiselle (HRM) kaksi merkittävää reunaehto virkamieslainsäädännön lisäksi. Vuonna 2010 voimaan astunut yliopistolaki vahvisti yliopistojen taloudellista autonomiaa, uudisti yliopistojen työntekijä-aseman sekä muutti henkilöstön statuksen virkamiehistä työntekijöiksi. Tällä uudistuksella on ollut merkittäviä vaikutuksia yliopistojen strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Myös asetustason muutokset ovat muuttaneet henkilöstöjohtamisen kenttää. Henkilöstön pätevyyksistä ja tehtävistä ei myöskään professoreja lukuun ottamatta enää säädetä asetuksilla. Tästä huolimatta yliopistolaki, yliopistojen käytänteet ja yliopiston henkilöstöön erillislailla ulotettu virkamieslainsäädäntö tekevät yliopistoista edelleen ”erilaisen” työnantajan.

Mitä strateginen henkilöstöjohtaminen sitten voisi tarkoittaa tänä päivänä yliopistoissa? Välimaan ja kumppaneiden laatiman ”Nelipor-taisen tutkijauramallin arviointihankkeen”

(Välimaa et al. 2016) mukaan henkilöstöjohtamista kohtaavat ainakin seuraavat keskeiset strategisen johtamisen haasteet:

- Tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen yhteenkytkentä ja työnjako, mikä edellyttää henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta perustehävien ja HRM-toimintojen linjakkuutta.
- Eri rahoituslähteistä rahoituksensa saavien henkilöiden yhdenvertaisen aseman vahvistaminen.
- Yliopistojen palkitsemiskäytänteiden kehittäminen siten, että ne tukevat yliopistojen kaikkien tehtävien kehittämistä.
- Yliopistojen rekrytoinnin kehittäminen siten, että ne tukevat yliopistoilta kaikkien tehtävien kehittämistä.
- Yliopistojen henkilöstöjohtamisen kehittäminen siten, että se tukee yliopistojen profiloitua.
- Yliopistojen henkilöstöjohtamisen kehittäminen siten, että se tukee yliopistojen kansallista tehtävää.

Pyrimme tässä artikkelissa avaamaan edellä olevia haasteita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Artikkelin rakenne on seuraava. Esittelemme ensiksi artikkelin aineiston. Sen jälkeen lähestymme yliopistojen henkilöstöjohtamista ensiksi ilmiötasolla luomalla katsauksen toisaalta korkeakoulupolitiikan muutoksiin ja henkilöstöpoliittisiin vaikutuksiin sekä kehitykseen ja yhtäältä henkilöstöjohtamista koskevan keskustelun annista korkeakoulujen henkilöstöjohtamiselle. Seuraavaksi valotamme lyhyesti tilastojen avulla korkeakoulujen henkilöstöjohtamista ilmiönä. Yleiskuvan hahmottamisen jälkeen tarkastelemme edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen kautta (rekrytoinnit, eteneminen ja tenure-track malli). Lopuksi vedämme yhteen käytyä keskustelua.

## Arviointiaineisto

Artikkeli perustuu valtaosiltaan vuonna 2016 julkaistuihin, opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamaan ”Neliportaisen tutkijauramallin arviointihankkeen” loppuraporttiin, jonka aineisto koostuu kolmesta osasta. Ensinnäkin arviointia varten kerättiin sekä Vipunen-tietokannasta että Maatalousyrittäjien eläkelaitokselta (apurahatutkijat) mahdollisimman kattava henkilöstötilastoja koskeva aineisto. Näiden lisäksi yliopistoilta kerättiin rekrytointitilastoja. Opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkaukseen liittyvät tilastot toimitti arviointiryhmän käyttöön Sivistystyönantajat.

Toiseksi, hankkeessa toteutettiin kyselytutkimus, joka suunnattiin kaikkien 14 yliopistojen dekaaneille ja hallintopäälliköille (yksiköissä henkilöstöpolitiikasta vastaava keskijohto) sekä henkilöstöpolitiikasta vastaavalle johdolle (henkilöstöjohtajat, henkilöstöpäälliköt tai vastaavat). Kyselyn toteutunut otos oli 131 vastaajaa ja vastausprosentti 71. Kolmanneksi, hankkeessa toteutettiin ryhmähaastatteluja neljässä case-yliopistossa neljälle eri kohderyhmälle (ylin johto, keskijohto, YPJ-järjestelmän arviointiryhmä sekä henkilöstöryhmät).

Aineisto antaa kattavan kuvan neliportaisen tutkijauramallin toimeenpanosta suomalaisessa yliopistokentässä. On kuitenkin huomattava, että arvioinnin kohteena olivat yliopistojen uramalliin liittyvät toimintatavat, joten tämä on saattanut vaikuttaa etenkin haastattelu- ja kyselyaineistojen vastauksiin. Kaikkien aineistojen kohdalla kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisen käytänteissä on paljon eroja yliopistojen välillä. Tämän lisäksi variaatiot ovat ainakin yhtä suuria yliopistojen sisällä, joten tehtäviin yleistyksiin tulee tältä osin suhtautua varauksella.

# Korkeakoulupoliitiikan kehys

Suomalaista korkeakoulupoliittikkaa on 2000-luvulla hallinnut pyrkimys lisätä yliopistojen autonomiaa. Tästä trendistä on hyvä esimerkki uudistettu yliopistolaki, joka irrotti yliopistot valtionhallinnosta, kasvatti rehtorien ja dekaanien valtaa sekä heikensi kollegiaalisia rakenteita. Samaan aikaan valtiovalta ei kuitenkaan ole luopunut yliopistoja koskevasta määräysvallasta. Yliopistoja koskeva poliittisen ohjauksen tavoite näkyy selvästi sekä yliopistojen rahoitusmallissa että yliopistojen ja opetus- ja kulttuuriministeriön käymissä tulosneuvotteluissa. Näillä ohjausvälineillä pyritään – ja myös onnistutaan – vaikuttamaan yliopistojen toimintaan, mikä veronmaksajien näkökulmasta on varmasti hyvä asia. Näiden vastakkaisten trendien seurauksena yliopistoilla on entistä enemmän proseduraalista autonomiaa, eli mahdollisuuksia päättää itse siitä, miten valtiovallan, yhteiskunnan, talouselämän ja akateemisen yhteisön erilaisiin vaatimuksiin vastataan. Sen sijaan yliopistoilla on vain vähän autonomiaa päättää siitä, mitä tavoitteita ne itselleen asettavat, sillä tavoitteet asettaa viimekädessä maan hallitus, ovatpa tavoitteet sitten kulujen säästämistä, lukukausimaksujen perimistä ulkomaalaisilta opiskelijoilta tai profiloitumista. Yliopistojen johtaminen sekä henkilöstöhallinto ovat kuitenkin sellaisia osalueita, joissa yliopistojen autonomia on lisääntynyt. Yliopistot voivat päättää entistä enemmän rekrytoinneista, palkitsemisesta ja johtamisjärjestelmistä. Yliopistot voivat siten vaikuttaa hyvin paljon siihen, millaisia urapolkuja tai -järjestelmiä ne rakentavat.

## Henkilöstöjohtaminen korkeakoulukontekstissa

Viimeaikaisissa selvityksissä sekä Suomessa

että Ruotsissa on todettu etteivät yliopistojen uramallit vastaa yliopistojen osaamistarpeiden kehittämistä. Voidaan myös todeta, että yliopistojen henkilöstöjohtamisessa on merkittäviä puutteita ja epäjohtonmukaisuuksia. Yliopistojen henkilöstöpoliittiset käytänteet ovat osittain vääristyneet ja tukevat pääsääntöisesti tutkimustoimintaa, usein opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kustannuksella (Geschwind & Broström, 2015; Pekola, 2010; Välimaa ym., 2016). Tätä selittää osaltaan yliopistojen henkilöstöjohtamisen vahva kytkeytyminen valtionhallinnon korkeakoulupoliittiseen ohjaukseen ja viimeaikaiseen juridisen aseman muutokseen, joka henkilöstöjohtamisen ja -politiikan osalta on edelleen käynnissä (Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015; Siekkinen, Pekkola & Kivistö, painossa; Lehtinen, Kuoppala & Pekkola, 2015). Tällä kehityskululla on yhtäläisyyksiä useiden Euroopan maiden 1990-luvun tilanteeseen, jossa urarakenteet ja henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät vastanneet yliopistojen uusia ja monimuotoistuvia tehtäviä, kuten yritys- ja yhteisöyhteistyötä, tiedon siirtymistä sektorilta toiselle sekä tilaustutkimuksen ja -koulutuksen tuottamista (vrt. Kogan, Moses & El-Khawas, 1994). Tämän lisäksi henkilöstö on jakautunut kahteen eriarvoiseen ryhmään, sillä vakituissa työsuhteissa olevien henkilöiden tulevaisuuden työnäkymät ja työolosuhteet poikkeavat selvästi pätkätyöläisistä, eli määräaikaisista työsuhteista (Pekkola, 2014).

Kansainvälisestikin arvioituna HRM-aihepiiriä korkeakoulujen kontekstissa on tutkittu melko vähän, joskin joitain esimerkkejä aiemmasta tutkimuksesta on toki löydettävissä (Siekkinen, Pekkola & Kivistö, painossa; Whitchurch & Gordon, 2007; van den Brink, Fruytier & Thunnissen, 2013; Waring, 2013). Suurin osa aihepiiriin liittyvästä tutkimuksesta kuitenkin liittyy HRM-kehityksen osaksi laajempaa keskustelua manageriaalisesta yliopistosta ja akateemisen työn ja sen kontrollin muutoksesta (vrt. Waring, 2013). Tarkastelu

on siis usein ”kovan” HRM:n kannalta kriittistä yhteiskuntatieteellistä analyysiä. Varsinaisten henkilöstöjohtamisen toimintojen ja niiden tulosvaikutusten tutkimusta, puhumattakaan ”pehmeämpään” HRM:ään liittyvästä tutkimuksesta, ei ole harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta juuri tehty (esim. van den Brink, Fruytier & Thunnissen, 2013).

Yliopistojen henkilöstöjohtamista koskevassa keskustelussa ollaan käytännön tasolla pidemmällä etenkin angloamerikkalaisissa maissa. Samoin myös kansainvälisissä, korkeakoulutuksen kehittämiseen kytkeytyvissä verkostoissa aihepiiriä tunnetaan suomalaista kontekstia paremmin. Joitain käytännön oppaita sekä arviointoja on jo olemassa (Hénard & Roseveare, 2012; Dubosc & Kelo, 2011, Oakleigh Consulting, 2009; Miller ym., 2011). Myös yksittäisiä selvityksiä on toteutettu HRM-kehikossa (AON Hewitt, 2012; Convertino, 2008). Koska henkilöstöjohtamisen käytänteet ja diskurssit ovat vasta kehittyneissä Suomessa, lähestymme tässä artikkelissa henkilöstöjohtamista toimintojen kautta (Holmes & McElwee, 1995), yksinkertaisesti työsuhtesyklin näkökulmasta (Buchanan & Huczynsk, 2010, Bratton & Gold, 2007) erityisestikorkeakoulukontekstissa (Kekäle, 2015). Olemme valinneet tarkastelun kohteeksi neljä toisiinsa kietoutunutta osa-aluetta: rekrytointi, uralla eteneminen, palkkaus ja tenure-käytänteet. Ennen toimintokohtaista tarkastelua luomme kuitenkin yleiskuvan yliopistojen akateemiseen henkilöstöön.

## Katsaus neliportaiseen uramalliin, yliopistojen henkilöstöön ja rekrytointeihin

Opetusministeriö suositteli vuonna 2008, että yliopistot ottaisivat käyttöönsä neliportaisen tutkijanuramallin, jonka tavoitteena oli muun

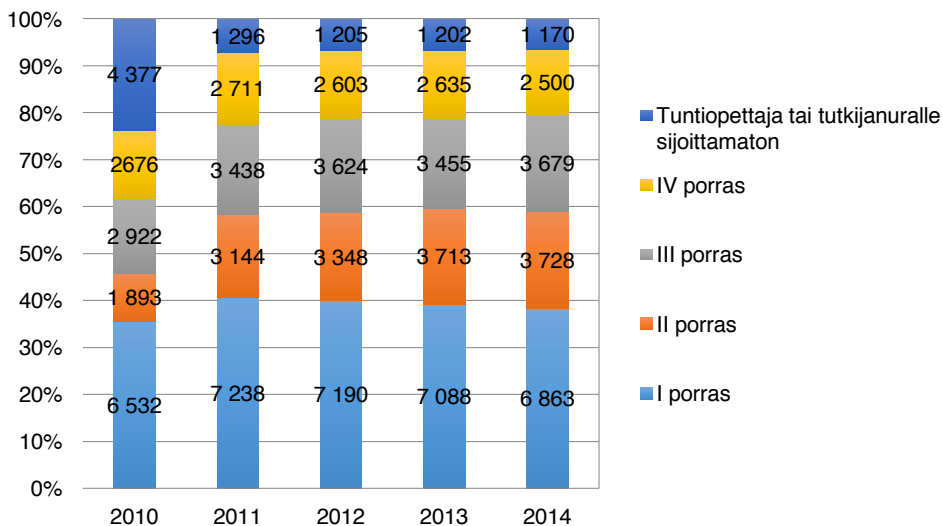
muassa urarakenteiden selkeyttäminen sekä liikkuvuuden lisääminen. Tämän ns. neliportaisen uramallin ensimmäiselle portaalle sijoittuvat tohtorikoulutettavat, toiselle tutkijatorit, kolmannelle yliopistotutkijat ja lehtorit ja neljännelle professorit (katso tarkemmin OPM 2008). Keskeisin henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen liittyvä muutos aiheutui uramallin toimeenpanoon liittyvästä nimikkeiden yhdenmukaistamisesta ja tilastointikäytänteistä. Nykyisin lähes kaikki yliopistot ovat omaksuneet neliportaisen uramallin mukaiset nimikkeistöt ja nimikkeiden määrä on laskenut useista sadoista noin kymmeneen. Yliopistojen on täytynyt alkaa tilastoida henkilöstöään uraportaittain, mikä puolestaan on johtanut henkilöstörakenteen kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun. Toisaalta uraportaittainen tarkastelu on osittain peittänyt alleen aikaisempaa jaottelua budjettivaroin ja ulkopuolisin varoin palkatun henkilöstön välisestä suhteesta. Neliportaisesta uramallista piti siis tulla uran eri tasojen kuvaus, mutta Välimaan ja kumppaneiden (2016) suorittaman arvioinnin perusteella siitä näyttää muotoutuneen urala edistymisen malli. Näin ajattelevat etenkin akateemista uraa tekevät nuoremmat tutkijat. Tätä voidaan pitää jossakin määrin ristiriitaisena, sillä usein HRM-tehtävissä toimivat henkilöt pitävät neliportaista mallia vain uratasojen kuvauksena.

Kuvassa yksi on esitetty yliopistojen henkilöstörakenne uraportaittain vuosina 2011–2014. Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilöstön henkilötyövuosien kokonaismäärä on pysynyt vakaana etenkin uuden yliopistolain voimassaoloaikana. Suhteelliset erot tutkijanuramallin eri portaiden henkilötyövuosien määrissä vuosien 2010 ja 2011 välillä liittynevät uramallin siirtymävaiheeseen. Vuoden 2010 tasoon verrattuna vähennystä kokonaishenkilömäärässä oli tapahtunut 460 henkilötyövuotta vuoteen 2014 mennessä. Uraportaiden välillä vuosittaiset muutokset ovat vuosina 2011–2014 niin ikään olleet suhteellisen pieniä.

Kehityssuuntana näyttää olevan ensimmäisen uraportaan henkilötyövuosien määrän vähentyminen suhteessa muihin uraportaisiin, ja etenkin suhteessa toiseen uraportaseen. Tätä selittänee korkeakoulujen tilastointitapojen vakiintuminen, lehtorikunnan eläköityminen ja pätevytyminen, uusien post doc -paikkojen avautuminen ja ulkoisen rahoituksen tutkija-tohtorivaihetta painottavat muutokset. Tästä huolimatta vuonna 2014 ensimmäisen uraportaan henkilötyövuodet kattoivat selvästi suurimman osan, eli noin 38 % opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilötyövuosien kokonaismäärästä. Neljännän uraportaan henkilötyövuosien suhteellisessa osuudessa voidaan havaita lievää laskua. Uusista kolmannelle uraportalle sijoitetuista apulaisprofessorin tehtävistä ja/tai säästösyistä professorien tehtävien korvaamisesta apulaisprofessorin tai yliopistonlehtorien tehtävillä ei kansallisten tilastojen valossa kuitenkaan voida vielä tehdä

johtopäätöksiä, sillä tarkasteluajanjakso on liian lyhyt, tilastoinnin käytänteet vakiintumattomat ja yliopistojen rakenteellinen kehittäminen vielä kesken (Välimaa ym., 2016).

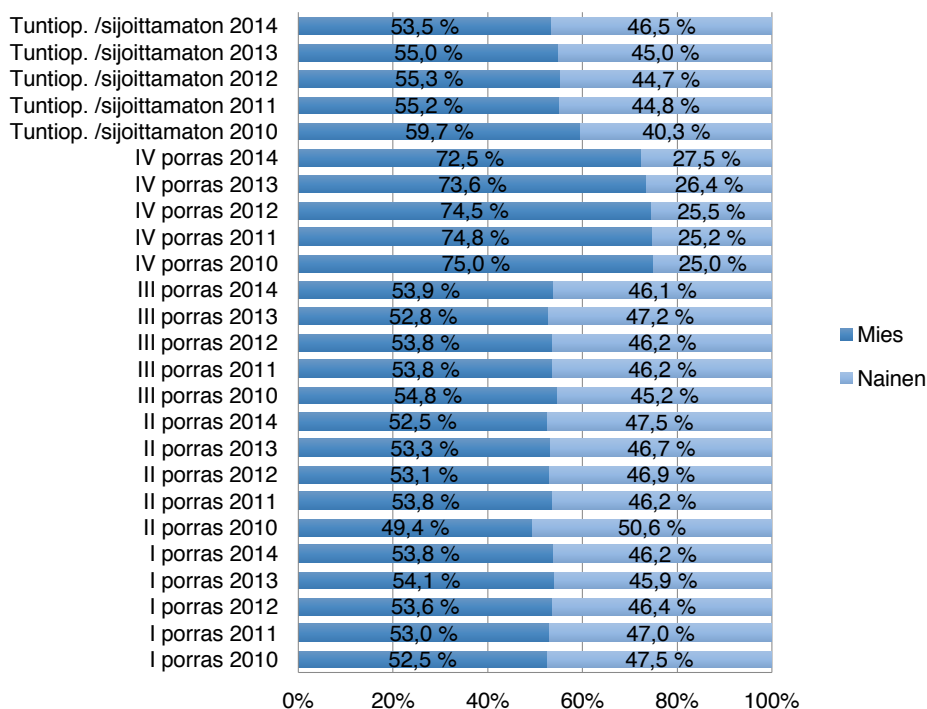
Kansallisen tilastoinnin perusteella voidaan todeta, että neliportaisen uramallin mukaisista ajatustapaa tulkiten akateemisen henkilöstön enemmistö koostuu määräaikaista tutkijakoulutettavista (n. 40 % henkilöstöstä) ja ammattitutkijoiksi pätevytyjistä (n. 20 % henkilöstöstä). Samaan aikaan vakinaisissa opetustehtävissä on ainoastaan viidennes henkilöstöstä ja heistäkin osa tutkimuspainotteisissa tehtävissä (III porras). Johtavissa akateemisissa tehtävissä on noin 15 % henkilöstöstä. Suomalainen yliopistolaitos on kuitenkin varsin opetuspainotteinen ja opiskelijamäärät ovat suuria. Henkilöstörakenteen painotuksia olisikin syytä avoimesti pohtia myös kansallisesti (Välimaa ym., 2016).



Kuva 1. Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilötyövuodet uraportaittain 2010–2014. Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen; Välimaa et al. (2016).

Tarkasteltaessa henkilötyövuosia sukupuolit-  
tain voidaan havaita, että miesten osuus ope-  
tus- ja tutkimushenkilöstön tekemistä henkilö-  
työvuosista ylittää puolet kaikilla uraportilla.  
Naisten osuus on kuitenkin ollut lievässä kas-  
vussa, vuonna 2014 naisten osuus (43,9 %) tehdyistä henkilötyövuosista oli 1,4 prosent-  
tiyksikköä suurempi vuoteen 2010 verrattuna.  
Kun miesten ja naisten henkilötyövuosia tar-  
kastellaan tarkemmin uraportaittain, voidaan  
huomata, että keskeisimmät erot sukupuol-  
ten välillä löytyvät neljänneltä uraportaalta  
(Kuva 2). Tämä tarkoittaa sitä, että vain alle  
kolmannes professoreiden henkilötyövuosista  
on naisten tekemiä, vaikka alemmilla urapor-  
tailla naisten vastaava osuus on lähes puolet.

Naisten tekemien henkilötyövuosien määrän  
suhteellinen kasvu (2,5 prosenttiyksikköä) on  
kuitenkin ollut vuosien 2010–2014 välillä nel-  
jännellä uraportaalla hieman suurempaa kuin  
muilla uraportilla keskimäärin (pl. tuntiopet-  
tajat ja sijoittamattomat), joten sukupuolten  
väliset erot näyttäisivät olevan kaventumas-  
sa, joskin hyvin hitaasti. Suurimmillaan nais-  
ten tekemien henkilötyövuosien osuus on ollut  
toisella uraportaalla, jossa niiden määrä kat-  
toi 47,5 % kaikista henkilötyövuosista vuonna  
2014. Uraportaiden välisiin siirtymiin, etenkin  
kolmannelta portaalta neljännelle, tulisi jat-  
kossa kiinnittää tarkempaa huomiota. (Väli-  
maa et al. 2016.)



Kuva 2. Henkilötyövuosien uraportaiset osuudet sukupuolittain vuosina 2010–2014.  
Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen, Välimaa ym. (2016).



# Keskeiset henkilöstöjohtamisen toiminnot

Tarkastelemme seuraavassa yliopistojen henkilöstöjohtamista rekrytointien, uralla etenemisen, tenure-käytänteiden ja palkkauksen kautta. Rekrytoinnit, uralla eteneminen ja tenure-track urapolku sekä eri uravaiheisiin liittyvä palkkaus muodostavat asiallisesti toisiinsa tiukasti nivoutuneen systeemin. Yliopistoissa ulkoiset ja -sisäiset rekrytoinnit sekä uralla eteneminen ovat voimakkaasti yhteen kietoutuneita. Suurin osa vertikaalisista urasiirtymistä tapahtuu edelleen tehtävien avoimeksi julistamisen kautta. Tästä huolimatta rekrytoinnit saattavat muistuttaa sisäisiä rekrytointeja, sillä usein hakijajoukko ja pätevät hakijat löytyvät talon sisäältä. Akateemiset työmarkkinat ovat Suomessa edelleen melko suljetut ja kansalliset sekä liikkuvuus korkeakoulujen välillä on yleisesti tunnistettu ongelma. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta näyttää kuitenkin siltä, että edellä mainitut osa-alueet ovat melko erillisiä ja kokonaisvaltaista näkemystä niiden yhdistämisestä ei ole.

## Rekrytoinnit

Tutkijauramallin arvioinnin yhteydessä selvisi, että yliopistot eivät kerää keskitetysti yliopistotasoisia tilastoja rekrytointiprosesseista (avoimeksi julistetut tehtävät, hakijat ja valitut). Suurin osa yliopistoista ei pystynyt toimittamaan pyydettyjä tilastoja kuin osittain ja vain joiltakin vuosilta. Kaikkein ongelmallisimmaksi osoittautui hakijoihin liittyvä tilastointi, jonka osalta yksikään yliopisto ei pystynyt toimittamaan tietoja täydellisenä. Parhaimmillaankin hakijatietoja saatiin puutteellisenä viidestä yliopistosta. Tämä kertoo osaltaan yliopistojen seuranta- ja raportointikäytännöistä ja niiden ongelmista. Yliopistojen ilmoittamat keskeisimmät syyt tilastojen puutteellisuuteen liittyvät tilastoinnin mahdollistavien sähköis-

ten järjestelmien puuttumiseen tai niiden vasta vuosien 2014–2015 aikana tapahtuneeseen käyttöönottoon. Joiltakin osin myös niissä yliopistoissa, joissa sähköiset järjestelmät ovat jo olleet käytössä, arvioinnissa kysytyt tiedot eivät sisältyneet järjestelmästä saataviin tietoihin. Tähän liittyen opetus- ja kulttuuriministeriö on päättänyt lisätä vuodesta 2017 alkaen vaiheittain rekrytointikyselyn osaksi vuosittaisia tiedonkeruitaan (alkaen vuonna 2016 tehdyistä rekrytoinneista). Tähän saakka yliopistojen kokonaisvaltaisella henkilöstösuunnittelulla ei ole ollut siis riittäviä tiedollisia perusteita.

Kerättyjen tietojen perusteella yliopistojen vuosina 2010–2014 avoimeksi ilmoittamista tehtävistä pysyviä tehtäviä (toistaiseksi voimassa olevia) oli noin 29 % ja määräaikaista tehtäviä noin 71 %. Yliopistokohtaiset erot ovat melko suuria sekä tehtävämäärien että suhteellisten osuuksien osalta. Kaikista tehtävistä kansainvälisesti avoimeksi ilmoitettiin keskimäärin vain 26,7 % tehtävistä. Tässäkin oli tosin yliopistojen välillä suuria eroja (1,5 %–70 %). Uraportaittain tarkasteltuna vakituksia tehtäviä kaikista avoimeksi julistetuista tehtävistä oli yli puolet sekä kolmannella että neljännellä uraportaalla, kun taas toisella uraportaalla vakituisten tehtävien osuus oli noin 20 %. Ensimmäisen uraportaan määräaikaisten tehtävien määrä oli 98 %. Tämä tietenkin johtuu siitä, että ensimmäisen uraportaan tehtäviä pidetään pääosin määräaikaaisina niiden koulutuksellisen luonteen vuoksi (tohtorikoulutettavat). Ensimmäisellä portaalla työskentelee kuitenkin huomattava määrä opetus- ja tutkimushenkilöstöä, jonka ensisijainen tehtävä ei ole jatko-opiskelu (Välimaa ym., 2016).

Yliopistoissa rekrytointien merkitys on korostunut henkilöstöjohtamisessa monestakin syystä. Ensinnäkin henkilöstöjohtamisen keinot ovat rajallisia rekrytointien jälkeen, sillä akateemisen työnteekijät ovat varsin autonomisia, ja he ovat myös toiminnassaan tyypillises-



Kategoria	Työnkuvat ja nimikkeet		Rekrytointiryhmät	Rekrytointikäytännöt
A	<b>Professoritehtävät</b> – Professorit ja tenure track -nimikkeet		<b>Professionaalinen rekrytointi</b>	– Avoin haku (tai kutsuminen tehtävään) – Kansainvälinen rekrytointi – Pysyvä tai tenure track -paikka – Työtehtävän määrittely: valmisteluryhmä, dekaani, laitosjohtaja – Rekrytointipäätös: valmisteluryhmä, ulkoiset asiantuntijat, ylin johto
	<b>Pätevöitymistehtävät</b> – Tohtori-koulutettavat – Post doc -tutkijat	<b>Laitostehtävät</b> – Yliopiston lehtorit – Yliopistotutkijat	<b>Organisatorinen rekrytointi</b>	– Avoin haku – Usein kansainvälinen haku – Pysyvä työsuhde tai ”pätevöitymis-kausi” – Työtehtävän määrittely: laitosjohtaja, professorit, valmisteluryhmä – Rekrytointipäätös: dekaani, hallintopäällikkö
B	<b>Projektitehtävät</b> – Projektitutkijat		<b>Epävirallinen rekrytointi</b>	– Ei välttämättä avointa hakua – Rekrytoitava löydetään tyypillisesti paikallisista epävirallisista verkostoista – Lyhyet määräaikaissuudet – Työnkuvan määrittely: professorit, ryhmän johtajat – Rekrytointipäätös: laitosjohtaja, dekaani

Lähde: Siekkinen, Pekkola & Kivistö (painossa).

Taulukko 1. Rekrytoinnit yliopistoissa.

ei kuulu nykyisen kollektiivisen työehtosopimuksen piiriin. Joissain yliopistoissa on otettu käyttöön myös erillisiä palkitsemisjärjestelmiä YPJ-lisäksi, jotka nekin itse asiassa ovat valtiovarainministeriövetoisen palkkauudistuksen hengen mukaisia. Opetus- ja tutkimushenkilökunnan tehtävien vaativuutta arvioi työehtosopimuksen mukainen arviointiryhmä, johon yliopisto nimeää työnantajan edustajat ja henkilöstöä edustavat työntekijäryhmät nimeävät omat edustajansa, joita tulee olla vähintään yhtä monta kuin työnantajan nimeämiä edustajia.

Yliopistojen henkilöstöjohdolle osoitetussa kyselyssä käsitykset yliopiston palkkausjärjestelmän toimivuudesta jakaantuivat molempien ääripäiden välille melko tasaisesti. Vastaajista noin 2/5 piti palkkausjärjestelmää kannustava-

na. Oikeudenmukaisena järjestelmää piti noin puolet. Yliopiston palkkausjärjestelmän katsottiin tukevan paremmin tutkimusorientoitunutta kuin opetusorientoitunutta henkilöstöä. Johdon näkökulmasta palkkausjärjestelmä kohtelee ulkopuolisella rahoituksella työskenteleviä henkilöitä samaan tapaan kuin budjet-tivaroin työskenteleviä (Välimaa ym., 2016.)

Yliopistojen palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvissa mediaanipalkkoissa on merkittäviä eroja kun asiaa tarkastellaan uraportaittain ja sukupuolittain. Samoin mediaanipalkkojen kehityksessä on eroja yliopistojen välillä vuonna 2014.

- Ensimmäisen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 2246 eurosta 3757 euroon. Tyypil-

lisiin ensimmäisen uraportaan mediaanipalkka vaihteli yliopistoittain noin 2300–2700 euron välissä.

- Toisen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 3217 eurosta 4313 euroon. Tavanomaisin mediaanipalkka vaihteli noin 3200 ja 3600 euron välillä.
- Kolmannen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 3855 eurosta 4572 euroon. Tyypillisiin mediaanipalkka vaihteli noin 4200–4600 euron välillä.
- Neljännen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 6059 eurosta 7609 euron välillä. Tavanomaisin mediaanipalkka vaihteli 6300 ja 6700 euron välillä.

Miesten ja naisten mediaanipalkkojen suuruus näyttää eroavan selvästi kaikilla uraportailla miesten eduksi. Tilanne on kuitenkin vuosien 2010–2014 aikana liikkunut tasa-arvoisempaan suuntaan etenkin ensimmäisellä, toisella ja kolmannella uraportaalla. Vuonna 2014 tasa-arvoisin tilanne on ensimmäisellä uraportaalla, jossa toista sukupuolta korkeampi mediaanipalkka oli sekä miehillä että naisilla viidessä yliopistossa ja sama neljässä yliopistossa. Vastaavasti epätasa-arvoisin tilanne on jälleen neljännellä uraportaalla, jossa miehillä on naisia korkeampi mediaanipalkka 11 yliopistossa ja naisilla miehiä korkeampi palkka vain kolmessa yliopistossa (Taulukko 2) (Välimaa ym., 2016).

I-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	8 yliopistoa	3 yliopistoa	3 yliopistoa
2014	5 yliopistoa	4 yliopistoa	5 yliopistoa
II-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	13 yliopistoa	1 yliopisto	-
2014	8 yliopistoa	3 yliopistoa	3 yliopistoa
III-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	11 yliopistoa	2 yliopistoa	1 yliopistoa
2014	10 yliopistoa	-	4 yliopistoa
IV-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	9 yliopistoa	4 yliopistoa	1 yliopisto
2014	11 yliopistoa	-	3 yliopistoa

Taulukko 2. Kuinka monessa yliopistossa sukupuolen mediaanipalkka on korkeampi kuin toisella sukupuolella? Lähde: Sivistystyönantajat, EK:n palkkatiedustelut lokakuu 2013 ja syyskuu 2014; omat laskelmat; Välimaa ym. 2016).

Kaiken kaikkiaan yliopistoissa on havaittavissa pyrkimystä palkitsemisen ja tutkijanuramallin keskinäiseen integrointiin. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteisen loogista ja enustettavaa johtuen muun muassa siitä, etteivät resurssit salli aina tutkijanuralla pätevyitymisen huomioimista. Lisäksi pätevyityminen ei ole ainoa palkkaan vaikuttava tekijä, sillä palkkaukseen vaikuttaa myös minkä tasoiisiin tehtäviin henkilöitä on rekrytoitu. Integroimisesta on vaikeuttanut myös ylipäänsä strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien kriteerien puuttuminen. Yliopistoissa on vain harvoin olemassa sellaiset HRM-linjaukset, joiden pohjalta johdetaan yhtenäisesti ja samoista lähtökohdista uralla etenemistä, rekrytointeja ja palkkausta. Käytännössä HRM on joukko henkilöstöön liittyviä toimintoja, mikä käytännön syistä integroidaan tapauskohtaisesti ja mahdollisuuksien mukaan toisiinsa (Välimaa ym., 2016).

## Tutkijanuralla eteneminen

Akateemisten urien rakenteiden on aiemmin useissa yhteyksissä todettu olevan epäselviä, joka osaltaan hankaloittaa tutkijoiden uralla etenemistä. Akateemista uraa on kuvattu myös prekaariksi, koska työsuhteet ovat, etenkin uran alkuvaiheessa, usein lyhyitä ja niiden jatkuminen on epävarmaa (esim. Siekkinen, Kuoppala, Pekkola & Välimaa, painossa). Neliportaisen tutkijanuramallin arvioinnin mukaan (Välimaa et al., 2016) neliportainen malli on jossain määrin selkeyttänyt urarakenteita, mutta pääasiassa se on toiminut henkilöstöhallinnon välineenä yliopistojen henkilöstörakenteen tilastoinnissa ja suunnittelussa. Tutkijoille neliportainen uramalli on ollut jopa tuntematon, eikä sen ole katsottu edistävän tutkijoiden mahdollisuuksia edetä urallaan. Tutkijoiden uralla eteneminen tapahtuu edelleenkin avoimeksi julistettujen paikkojen kautta. Tällöin se näyttäytyy hyvin sattumanvaraisena sekä hyvin kilpailtuna; avoimia tehtäviä

avautuu harvoin, korkeimmilla portailla lähinnä vain eläköitymisen kautta. Etenemiset etenkin toiselta kolmannelle ja kolmannelta neljännelle uraporrastasolle ovat erityisen kilpailtuja (Välimaa ym., 2016).

Uralla etenemiseen vaikuttaa entistä enemmän yliopiston ulkoiset tekijät, kuten rahoitus, ei niinkään henkilöiden omat akateemiset ansiot tai tutkimusryhmän intressit. Yliopiston ulkopuolisen projektirahoituksen lisääntyessä moni, etenkin uran alkuvaiheessa oleva projektitutkija tai tutkijatohtori, saattaa olla jumittunut tekemään töitä lyhyissä määräaikaisissa työsuhteissa eikä onnistu etenemään urallaan seuraavalle tasolle (Kuoppala et al., 2015; Välimaa ym., 2016).

Tutkijalla uralla etenemiseen vaikuttaa eniten akateeminen meritoituminen, jossa tutkimusansioilla on suurin arvo. Vaikka monissa työtehtävissä korostuu opetus ja ohjaus, ne eivät useinkaan näyttäyty merkittävinä ansioina siirryttäessä seuraavalle uratasolle. Myös kansallisen ja erityisesti kansainvälisen liikkuvuuden merkitys uralla etenemiselle on korostunut. Samanaikaisesti liikkuvuudella nähdään olevan myös osin negatiivisia vaikutuksia tutkijoiden tasa-arvoisille mahdollisuuksille edetä urallaan. Joustamattomat liikkuvuusvaatimukset saattavat heikentää perheellisten tutkijoiden ja etenkin naisten mahdollisuuksia akateemisella uralla (Välimaa ym., 2016).

## Tenure track -uramalli

Kuten edellä on todettu, uralle eteneminen vain harvoin perustuu omassa tehtävässä pätevyitymiseen tai ansioitumiseen. Tähän poikkeuksen tekee uusi tenure track, eli pätevyitymispolkumalli. Malli on lainattu Suomeen Yhdysvalloista, jossa sillä on pitkät perinteet. Suomessa mallin käyttöönottoon on liittynyt joitain erikoisuuksia, sillä suomalainen työlain-säädäntö ei tunne tenure trackin kaltaisia me-

nettelyjä. Malli perustuu määräaikaaisuuksiin tai eräänlaisiin pitkiin, 3–5 vuoden mittaisiin koeaikoihin, jonka aikana professorin pätevöitymispolulle pääseen henkilön tulee osoittaa tieteellinen (tutkimuksellinen) kyvykkyytensä yleensä julkaisuutuottavuuden ja rahoituksen hankkimisen avulla. Arvioinnin henkilön onnistumisesta tekee usein ulkopuolinen arviointiryhmä. Uralla olevalla henkilöllä saattaa olla samassa yliopistossa taustatehtävä, mutta näin ei kuitenkaan aina ole, jolloin koejakso saattaa päättyä työsuhteen päättämiseen. Tenure track -menettelyn suhde yliopistolainsäädäntöön on myös vielä keskustelunalainen, sillä Yliopistolain (558/2009) 33 §:n mukaan:

”Professorin tehtävä tulee asettaa julkisesti haettavaksi otettaessa henkilö toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Professorin tehtävä voidaan täyttää kutsusta haettavaksi julistamatta silloin, kun tehtävään voidaan kutsua ansiotunut henkilö tai tehtävään valitaan määräajaksi. Tehtävään voidaan valita kutsusta vain henkilö, joka kiistatta täyttää kelpoisuusvaatimukset.”

Pätevöitymispolulla olevan henkilön tulee siis olla kiistatta pätevä, jotta hänet voidaan vakiinaistaa professoriksi. Keskustelu tästä ”kiistattomuudesta” on vasta alkanut.

Suomalaisissa yliopistoissa tenure track -mallin soveltaminen on melko uutta. Se on kuitenkin otettu käyttöön kaikissa yliopistoissa, vaikka mallin soveltaminen on kuitenkin vielä keskittynyt muutamaani yliopistoihin. Tyypillisesti tenure track -paikkoja tulee yliopistoissa auki muutamia vuosittain. Ainoastaan muutamassa yliopistoissa kaikki professorin tehtävät avataan tenure track -tehtävinä (Esim. Aaltoyliopistossa ja Åbo Akademiassa). Suomalaisissa yliopistoissa tenure track -malli koostuu tyypillisesti kolmesta portaasta: assistant professor (voi sisältää 1 tai 2 määräaikaista jaksoa), associate professor (määräaikainen/vakituinen) ja professor (vakituinen). Usein malli

tarjoaa yliopistoille joustavuutta rekrytoinneissa, koska henkilöstä ja laitoksen tarpeista riippuen hänet voidaan rekrytoida mille tahansa kolmesta tasosta. (Välimaa ym., 2016). Tenure track -mallia käytetään yliopistoissa myös profiloinnin välineenä (Pietilä, 2015).

Tenure track -mallissa rekrytoinnin yhteydessä sovitaan tavoitteet ja niiden aikataulut, joiden täyttymistä seurataan yhdessä esimiehen ja työntekijän kesken. Jos arvioinnin yhteydessä todetaan, että tavoitteet ovat täyttyneet odotetulla tavalla, tutkija voidaan siirtää seuraavalle tasolle. Välimaan ja kumppaneiden (2016) toteuttaman arvioinnin yhteydessä tehdyissä tutkijoiden, yliopiston ylimmän johdon ja keskijohdon haastatteluissa havaittiin, että tenure track -uramallin soveltuvuus ei ole kaikissa yliopistoissa tai laitoksissa sama. Muutamassa yliopistossa mallia kritisoitiin siitä, että sen korostaessa tutkimusansioita, opetus ja ohjaus jäävät vähemmälle huomiolle. Myös hallinnolliset tehtävät saattavat kasautua muulle henkilökunnalle, jos pienen laitoksen ”perinteinen” professori korvataan tenure track -tulokkaalla, joka saattaa enemmän keskittyä omaan tutkimukseensa. Joskus myös kielitaito on esteenä laitoksen hallinnollisiin tehtäviin osallistumiselle (Välimaa ym. 2016). Tenure track -rekrytoinnin yhteydessä laitoksen tulisikin suunnitella tarkkaan, minkä tyyppistä osaamista hakijalta odotetaan ja mitkä ovat laitoksen tarpeet.

## Johtopäätökset

Yliopistojen työntäjä-asema muuttui merkittävästi yliopistolain muutoksen yhteydessä. Tämän seurauksena yliopistot ovat voineet luoda itsenäisiä henkilöstöstrategioita ja harjoittaa omaa henkilöstöpolitiikkaansa. Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet yliopistojen henkilöstöjohtamista rekrytointien, uralla etenemisen ja palkkauksen näkökulmasta, sillä nämä toiminnot kuvaavat todennäköisesti parhaiten henkilöstöpolitiikan ja johtamisen käy-

tännön muutoksia. Vaikka murros yliopistojen työnantaja asemassa oli suuri, on se tapahtunut vaiheittain. Kokonaisuudessaan yliopistolaitoksen tai yksittäisten yliopistojen (Aalto-yliopistoa lukuun ottamatta) henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät ole muuttuneet nopeasti. Vaikka yliopistojen henkilöstön sääntelyä on purettu huomattavasti, yliopistolainsäädäntö suuntaa edelleen yliopistojen henkilöstön johtamista. Opetuksen ja tutkimuksen vapaus sekä professorien erityisasema ja rekrytoinnin sääntely muokkaavat edelleen koko sektorin toimintaa. Yliopistot toimivat edelleen pitkälti vanhojen virkarakenteiden mukaisesti ja käytännön henkilöstöpolitiikassa erottelvat akateemisen henkilöstönsä A- ja B-kategorioihin. B-kategorian ollessa poikkeuksellisen suuri muihin sektoreihin nähden.

Yliopistoissa on kuitenkin selvästi otettu henkilöstöjohtamisen uusi toimintaympäristö vakavasti ja henkilöstöjohtamista on ryhdytty viime vuosina kehittämään. Kehittäminen on kuitenkin tapahtunut etupäässä tutkimuksen ehdoilla. Henkilöstöjohtamisen keskeisimmät haasteet näyttävätkin liittyvän strategiaan päämääriin, kuten yliopistojen kolmen perustehtävän tasapainoisempaan huomioimiseen, koko henkilöstön tasapuoliseen kohteluun, sukupuolten tasarvoon sekä palkitsemisen kehittämiseen.

Yliopistojen vahvistunut autonomia edellyttää jatkossa suurempaa aloitteellisuutta henkilöstöjohtamisessa. Yliopistoissa on edelleen osittain vallalla vanha virastoyliopistoajattelu, joka turhaan sitoo ajattelua ja toiminnan omaehtoista kehittämistä. Yliopistoilla olisi keskinäisen kilpailun puitteissa mahdollisuus myös kilpailla akateemisilla työmarkkinoilla parhaista osaajista. Osittain tähän suuntaan onkin jo menty erityisesti ”korkean profiilin” professorien rekrytoinneissa. Yliopistojen menestys ei kuitenkaan ratkea pitkässä juoksussa vain professorien rekrytoinneilla. Avainasemassa tässä on koko henkilöstöä koskettava hyvä henkilöstöpolitiikka. ■

## LÄHTEET

- AON Hewitt. (2012). 2012 higher Education Survey. The State of HR Effectiveness. AON Hewitt. Haettu 11.11.2016 osoitteesta [http://thinkmissionexcellence.maine.edu/wp-content/uploads/2013/06/2012\\_AHHigherEd\\_Survey\\_HRe.pdf?x60603](http://thinkmissionexcellence.maine.edu/wp-content/uploads/2013/06/2012_AHHigherEd_Survey_HRe.pdf?x60603)
- Atkinson, J. (1986). The Flexible Workforce: Ostriches or Opportunists? *Manpower Policy and Practice*, 1, 4.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management, Fourth Edition: Theory and Practice*. 4th Edition. Houndmills: Macmillan.
- van den Brink, M., Fruytier, B. & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performancesystems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23, 2, 180–195.
- Buchanan, D. & Huczynsky, A. (2010). *Organizational Behaviour*. 7th Edition. Harlow: Pearson.
- Clark, B.R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Convertino, G. (2008). A perspective on current human resources practices by human resource executives at institutions of higher education. *Academic Dissertation*. Johnson & Wales University.
- Dubosc, F. & Kelo, M. (2011). *Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries. A Tempus Study, Issue 10*. Brussels: EACEA. Haettu 11.11.2016 osoitteesta [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/events/documents/western\\_balkans-2012/study\\_on\\_human\\_resource\\_management.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/events/documents/western_balkans-2012/study_on_human_resource_management.pdf)
- Geschwind, L. & Broström, A. (2015). Managing the teaching-research nexus: ideals and practice in research-oriented universities. *Education Research and Development*, 34, 1, 60–73.
- Hénard, F. & Roseveare, D. (2012). *Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices. An IMHE Guide for Higher Education Institutions*. Paris: OECD. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.oecd.org/edu/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf>
- Holmes, G., & McElwee, G. (1995). Total quality management in higher education: How to approach human resource management. *The TQM Magazine*, 7, 6, 5–10.
- Kekäle, J. (2015). A human resources model supporting academic excellence. *Tertiary Education and Management*, 21 (2), 160–171.



Kogan, M., Moses, I. & El-Khawas, E. (1994). *Staffing Higher Education, Meeting New Challenges*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Kohtamäki, V. (2013): Tutkimusmenot ja kokonais kustannusmalli. *Tieteessä tapahtuu*, 31, 1, 49–50.

Kuoppala, K. & Pekkola, E. (2015). Muuttuva yhteiskunta – muuttuva tutkimustyö. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä Seppo (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 23–63, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan\\_tyolainen\\_2015.pdf?sequence=3](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3)

Lehtinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, E. (2015). Yliopistojen henkilöstöpolitiikan kehitys. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä Seppo (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 279–332, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan\\_tyolainen\\_2015.pdf?sequence=3](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3)

Miller, K., Weyers, J. Cross, S. Walsh, L. Monaghan, E., Manwaring, G. & Ball, I. (2011). *A toolkit for enhancing personal development planning strategy, policy and practice in higher education institutions*. The Quality Assurance Agency for Higher Education. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.enhancementthemes.ac.uk/docs/publications/a-toolkit-for-enhancing-personal-development-planning-strategy-policy-and-practice-in-higher-education-institutions-second-edition.pdf>

Oakleigh Consulting (2009). *Evaluation of the impact of public policy and investments in human resource management in higher education since 2001. A report to HEFCE by Oakleigh Consulting Ltd*. Manchester: Oakleigh Consulting Limited. Haettu 11.11.2016 osoitteesta [http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2009/rd1209/rd12\\_09.pdf](http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2009/rd1209/rd12_09.pdf)

Opetusministeriö (2008). *Neliportainen tutkijanura. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15*. Helsinki: Opetusministeriö. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr15.pdf>

Pekkola, E. (2010). Nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuus ja sen merkitys akateemisen uran houkuttelevuudelle. *Työelämän tutkimus* 2, 145–159

Pekkola, E. (2014). *Korkeakoulujen professio Suomessa. Ajankuvia, käsitteitä ja kehityskulkuja*.

Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 2003. Tampereen yliopisto. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96343/978-951-44-9654-7.pdf?sequence=1>

Pekkola, E., Kuoppala K., Liski A., Puhakka A. & Rautopuro J. (2015). Suomalainen määräaikainen tutkija. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 353–426, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan\\_tyolainen\\_2015.pdf?sequence=3](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3)

Pietilä, M. (2015). Tenure track career system as a strategic instrument for academic leaders. *European Journal of Higher Education*, 5, 4, 371–387.

Siekkinen, T., Pekkola, E., & Kuoppala, K. (2015). The EU Human Resource Strategy for Researchers and the working conditions of Finnish fixed-term researchers. *Journal of the European Higher Education Area*, 3, 111–142.

Siekkinen, T., Kuoppala, K., & Pekkola, E. (2015). Tutkija(n) työtä etsimässä: tutkijan työn ulottuvuuksia kyselyaineiston valossa. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 353–426, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan\\_tyolainen\\_2015.pdf?sequence=3](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3)

Siekkinen, T., Pekkola, E. & Kivistö, J. (painossa). *Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM?* *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*. NordSTEP 2016 (2). <http://dx.doi.org/10.3402/nstep.v2.32316>.

Siekkinen, T., Kuoppala, K., Pekkola, E. & Välimaa, J. (painossa). *Reciprocal Commitment in Academic Careers? Finnish Implications and International trends*. *European Journal of Higher Education*. DOI:10.1080/21568235.2016.1248990.

Välimaa, J., Stenvall, J., Siekkinen, T., Pekkola, E., Kivistö, J., Kuoppala, K., Nokkala, T., Aittola, h. & Ursin, J. (2016). *Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihanke. Loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:15*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2016/liitteet/okm15.pdf?lang=en>

Waring, M. (2013). All in this together? HRM and the individualisation of the academic worker. *Higher*

Education Policy, 26, 3, 397–419.

Whitchurch, C., & Gordon, G. (2007). Managing human resources in higher education: The implications of a diversifying workforce. *Higher Education Management and Policy*, 19, 2, 1–21.

*HT* **ELIAS PEKKOLA**, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

*Dosentti* **JUSSI KIVISTÖ**, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

*YTM* **TARU SIEKKINEN**, Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos.

*Professori* **JUSSI VÄLIMAA**, Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos.

*Dosentti* **LARS GESCHWIND**, Kungliga Tekniska högskolan,

Alain Lefebvre



# The challenges of managing human resources in European Union agencies

Managing human resources in an international organisation, such as European agencies, has a lot of similarities in terms of objectives and processes with those of private sector and other public sector organisations. It has to support the objectives of the agency by recruiting the best possible staff within given resources, to contribute to maintain and develop staff members' motivation and competence. However, the existence of complex Regulations, aiming initially at guaranteeing equality and transparency in particular in the recruitment and promotion makes it sometimes surprisingly bureaucratic and ineffective. Another specificity is the fact that during the initial 6 to 10 years of a contract, HR managers have to support some staff members having to face a termination of their contract without any other cause than the fact that they are not any more needed. More generally, the existence of specific labour laws generally called Staff Regulations in international organisations can represent a challenge for human resources managers

## Summary

During more than 15 years of working at the EU level, 8 years in EU agencies at the management level and broad experience in the public

and private sector in France, I have observed, been involved in, and often managed human resources processes. For the last four years, in addition to managing a small Finnish company, I have been a coach in different private

and public environments in various countries, such as Finland, Sweden, Netherlands, Hungary, and occasionally France. It has given me a global and comparative view of human resources management and possibilities to compare practices in different countries and structures. Mainly, whatever the sector, the human resources processes and the general approaches are the same. This is true also for the 34 EU agencies: the human resources policy has to be aligned with the strategic objectives in order to support their achievements. Recruiting and retaining the right people is quite common everywhere, as it is the most basic of human resources functions. Providing employees with opportunities for growth and education on an individual basis is a must. In addition, offering benefits and compensation is quite similar in all organizations, and complying with EU employment regulations is necessary everywhere in European countries. And you will find all this in the EU agencies. However, there are some major differences.

## The very specific general design of the EU agencies' Human Resources Policy

EU agencies use two instruments enabling to achieve coherence in their staff policy:

- As the EU agencies are independent bodies from the EU Commission, they have to define their own rules and policies based on the legally binding Staff Regulations of officials and the conditions of employment of other servants of the European Union. These policies include, for example, rules and policies concerning the recruitment, conflict of interest, careers, internal proceeding for administrative investigations, time management, etc. Their rules must be agreed by the EU Commission after

consultation of representatives of the staff of the agency (Staff Committee). This implies that during last years that they have been more or less aligned with the EU Commission practices, except for holidays where the EU Commission's rules are far less strict than those of the agencies.

- The strategy of the agency sets the framework for human resources priorities. A multi-annual Staff Policy Plan aligned with the Multiannual Work Programme, describes in details the agency's staff policy and justifies its staff. The plan is mainly quantitative giving the numbers and types of positions in the agency for the next three years. The plan covers a three-year period defining the types of employment, the selection procedure (imposed), the career development needs, the necessary gender and geographical balance, and the schooling facilities for staff's children. Again, even if the agencies are supposed formally to be independent, it is the Commission which imposes its view in the proposal submitted for decision to the EU Parliament.

It is generally a purely bureaucratic activity, except that it provokes some useful dialogue between human resources unit and the operational services. However, it takes a lot of time and energy, and after one year of painful discussion and negotiations there are very little possibilities to change what has been decided *ex ante* by the European Commission. Wise managers of human resources let the process function and concentrate on internal exchanges and on the implementation more than on this annual or multiannual ritual dance with Brussels' authorities.

## Recruiting: a hurdle race for applicants and the EU organizations

Edith Cresson, the former French Prime Minister and European Commissioner, has been charged in 2003 with fraud, forgery and abuse of confidence. Much of the alleged wrongdoing was linked to her controversial decision to hire her dentist and close friend as a highly paid EU adviser on HIV/Aids, a subject about which he knew nothing. It had triggered the collapse of the entire commission in 1999.

Since then, the EU recruitment system, which was already quite strict, has gone to a point of near paralysis. The process is very long and consists of very formalized and lengthy steps defined by a very strict legislation. It is an obligation to publish all positions in the EU official journals and other publications before recruiting, to have selection panels including staff representatives to make the selections among the hundreds of thousands of applicants, and to motivate and document any grading, selection or non-selection in a way which proves objectivity and independence. More surprising still, the general (or executive) director of the Agency is not authorized to intervene before receiving a list of two or three possible candidates ranked based on their merits, which gives him generally no choice. This process is audited every year by the Internal Audit Service of the Commission in order to punish any deviation. After that, there is generally a nine month trial period before the final contract is signed. This is really heavy process for the candidates and the human resources unit.

This process, based only on test and formalized interviews, is probably the best to guarantee equality between the candidates, but not necessarily the best to get the right candidate for the job. It is also quite expensive, in particular when no suitable candidate has been found due

to very strict recruitment criteria. And it leads also to recruit overqualified candidates, which may at a later stage impact the motivation.

## Rapid evolution in training and development

As in the private sector, when an EU Agency hires skilled employees, there is normally some level of on-the-job training that the human resources department is responsible to provide. It is particularly important when the new employee has not been working before in the EU field or in an international organization. This part is quite important, and there is in particular a strong emphasis needed on intercultural relations. Based on my coaching practices, I have discovered that intercultural problems may provoke dramatic situations when the management and the people are not able to identify them and deal with them efficiently.

Traditionally, human resources units of EU agencies are offering a very large catalogue of trainings, as they can rely on hundreds of workshops, seminar and trainings on all topics, organized by the EU Commission generally in Brussels, and sometimes decentralized. However, all the EU agencies organize much specific trainings. In the case of the European Chemicals Agency in Helsinki, there is a large number of internal or external technical trainings organized by the agency on technical matters such as toxicology and nanotechnologies. From a more general perspective, human resources management in EU agencies is rapidly changing from the regulation-driven activity towards a more strategic role, in line with the general objectives of the agency. HR Director in charge is more and more a key person for the Executive Director of the Agency, in particular when s/he has been able to develop modern HR indicators concerning the satisfaction of the staff and its motivation, and to propose

tools and programs to improve them. In this frame, there has been a strong push for mentoring and coaching programs, which have a specific intercultural component.

In addition, the reduction of staff in EU agencies has also pushed HR to lead or participate closely in efficiency programs, promote lean management and offer training in this field.

## Managing the consequences of a benefits and compensations system

Compensation and benefits are not negotiated with each candidate before signing the employment contract. They are defined by the Staff Regulations and an EU legislation which applies to all the staff working in an EU institution. The salaries are relatively high for the highest positions, which allows for recruiting the best professionals from all countries, even from countries like Germany or UK where salaries of top public managers are comparable to those of managers in the private sector. However, they are not sufficiently high to allow for recruiting lower grades staff members from all countries, as the cost of living abroad would not be compensated financially.

In addition, a number of benefits, such as maternity leave, are not at the level of those in the Nordic countries. For the staff living in Finland the absence of benefits provided by KELA (The Social Insurance Institution of Finland) and the lack of access to the public healthcare obliges staff members to use the services of private healthcare service providers, with a EU health insurance which usually covers only 50% or 60 % of the costs. This means that for certain positions, such as assistants or secretaries, the only candidates are either from Finland or from EU countries where the salaries are the lowest.

In addition, the salaries depend on the cost of living in the country where the agency is established, which means that, for example, a manager salary in Vilnius is very low compared to the same position in Helsinki. The result is that there is an important turnover to manage in certain agencies.

## Ends of contracts in EU agencies: more frequent than expected

The employment contracts in EU agencies are usually made for a fixed period: they are valid for three or five years depending on the status of the person recruited. They are valid permanently only after the second prolongation, which means after six to ten years. A number of contracts are terminated without cause after the first or the second period, which means that human resources unit has to manage the process of ending the contract. It may be quite difficult for the staff member to lose his or her job, even if there is a correct EU unemployment insurance (but less generous than the Finnish one). Depending on the agency, there may be some support provided to help people find a new position (outplacement or coaching), but it is not systematic.

The main challenge in this process is to justify these situations for the people whose contracts are going to be renewed in the following years, as their motivation may drop if they consider that the agency is firing people without good reasons. That explains why a very well defined process in taking place, beginning almost a year before the end of the contract in order to either announce the intention to keep the person, or push her to find rapidly another job in the agency or outside.

Compared to national public authorities, there are no specific challenges in the management

of human resources in EU agencies, except a higher level of scrutiny by the stakeholders, and the need to have staff and managers learn management, as is necessary in international companies. Generally, if managers from the private sector invest a little time to understand the specific EU issues, they can be quite successful in leading human resources units in EU agencies, especially with the increasing need to move from an administrative approach towards a more strategic approach, which implies a difficult change of culture that outsiders, however, can help to promote. ■

*After a career as an executive manager in the French public service, **ALAIN LEFEBVRE** has been a French diplomat for more than 10 years and a manager in two European Union Agencies in the last 10 years, in particular as Head of the Executive Office in the European Chemicals Agency. He has been in the last 5 years a coach for public and private customers in Finland, Sweden and Netherlands, and a contributor on HR topics in different French and European magazines.*

## REFERENCES

- European Union - List of Decentralised Agencies. Accessed 28/9/ 2016 [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/decentralised-agencies\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/decentralised-agencies_en).
- The Staff Regulations of officials and the conditions of employment of other servants of the European Union. Accessed 28/9/ 2016 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1433861011292&uri=CELEX:01962R0031-20140701>
- Ritleng, D. (Ed.) (2016). Independence and Legitimacy in the Institutional System of the European Union. Oxford: Oxford University Press.
- Information Guide, Agencies and Decentralised Bodies of the European Union, Cardiff University, 2013. Accessed 28/9/ 2016 [http://aei.pitt.edu/74857/1/Agencies\\_Decentralised\\_Bodies.pdf](http://aei.pitt.edu/74857/1/Agencies_Decentralised_Bodies.pdf)
- Communication from the Commission to the European Parliament and the Council - European agencies – The way forward. Accessed 28/9/ 2016 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0135:FIN:EN:HTML>
- Decentralised agencies: 2012 Overhaul. Accessed 28/9/ 2016 [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/overhaul\\_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/overhaul_en)



## HENRYn kannatusjäsenet

Seuraavat yritykset tukevat hyvää suomalaista henkilöstöjohtamista ja antavat näin arvokkaan panoksen yhdistyksemme toiminnalle.

- Aalto Executive Education Oy
- Adecco Finland Oy
- Aditro Enterprise Oy
- AEL Oy
- AIG Europe Ltd. (Finland)
- ALM Partners Oy
- Alma Media Oy
- Amiedu
- Ammattiopisto Luovi
- AS3 Finland Oy
- CGI Suomi Oy
- Cloudator Oy
- Cloudriven Oy
- Corporate Spirit Oy
- Cubiks Finland Oy
- Danske Bank
- Discendum Oy
- Eduhouse Oy
- Edutech
- Eilakaista Oy
- Elinkeinoelämän Keskusliitto
- Espoon seudun koulutuskuntayhtymä OMNIA
- eTaika Oy
- Finla Työterveys Oy
- FCG Finnish Consulting Group Oy
- Feelback Oy
- FIBS yritysvastuuverkosto
- Fitpoint Oy
- Fortum Oyj
- Haaga-Helia Oy Ab
- HAUS Kehittämiskeskus Oy
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry
- HRS Advisors Oy
- HR4 Solutions Oy
- Humap
- Hyria koulutus
- Ilmarinen
- Innotiimi Oy
- Integrata Oy
- Intunex Oy
- Invalidiliitto ry/Invalidiliitto-konserni
- Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera
- KEVA
- Koja-Yhtiöt Oy
- KT Kuntatyöntekijät
- LEAD Henkilöstöratkaisut Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö
- LähiTapiola Palvelut Oy
- Lääketeollisuus ry
- Lääketietokeskus
- Management Institute of Finland MIF Oy
- ManpowerGroup Oy
- Markkinointi-instituutti
- Mepco Oy
- Mercuri Urval
- Nordiska Institutionen för vidareutbildning inom arbetsmiljöområdet - NIVA
- Novetos Oy
- Numeron Oy
- Oikotie Oy
- Opteam Yhtiöt Oy
- Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu
- Oy Integro Finland Ab
- Pertec Consulting Oy
- Pohto Oy
- Promenade Research Oy
- Oy Proselectum Ab
- Psycon Oy
- Puolustusvoimat
- QuestBack Oy
- Rastor Oy
- Romana Management Oy
- Saranen Consulting Oy
- Savonia ammattikorkeakoulu
- Silta Oy
- Sitra
- Smartum Oy
- Solaforce Oy
- Sovelto
- Suomalainen Lääkäriseura Duodecim
- Suomen Suoramainonta Oy
- Sympa Oy
- TAKK - Tampereen aikuiskoulutuskeskus
- Talent Vectia Oy
- TalentGate Oy
- Taloustutkimus Oy
- Tecnotree Oy
- Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy
- TeliaSonera Finland Oy
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL)
- Tietotekniikan liitto ry
- Tulli
- Turun aikuiskoulutuskeskus
- Turun kauppakorkeakoulu TSE exe
- Uranus Oy
- Wakaru
- Valtion Työmarkkinalaitos
- Verohallinto
- VR Yhtymä Oy



H•E•N•R•Y

Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry